





إدارة الموارد البشرية

Human Resources

أ.د/ منصور محمد إسماعيل العريقي

رقم المقرر: 907001

1430هـ

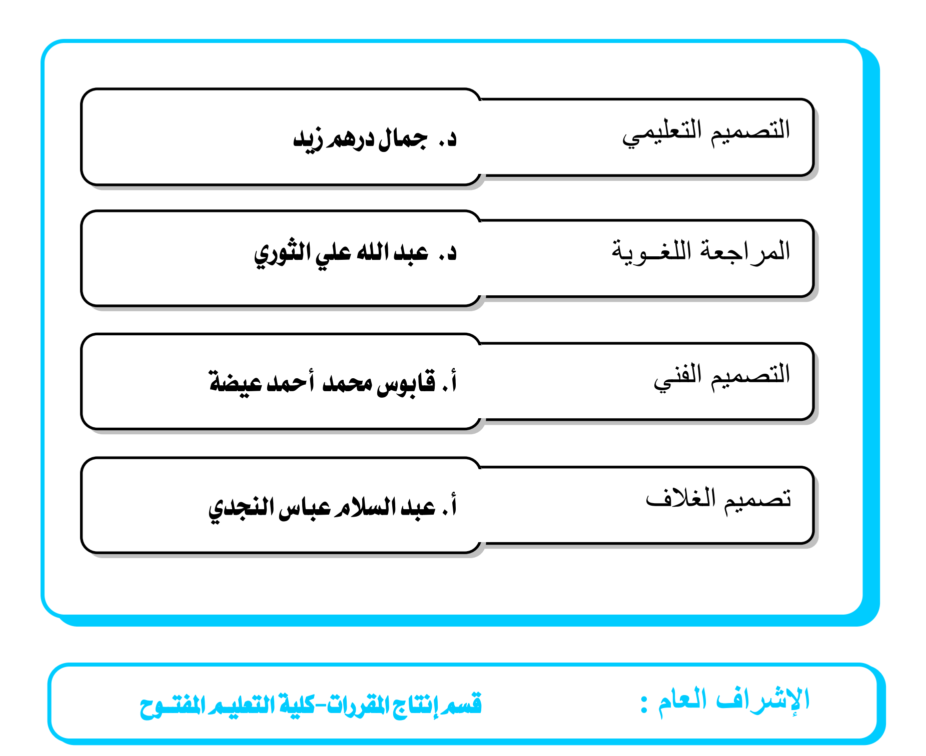


إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management

أ.د/ منصور محمد إسماعيل العريقي

صنعاء
1433هـ / 2012م



الإشراف العام : قسم إنتاج المقررات-كلية التعليم المفتـوح

الطبعة الثانية 1433هـ / 2012م

يطلب هذا الكتاب مباشرة من الجامعة www.ust.edu

ت/00967/1373237 تحويلة6121

أو من دار الكتاب الجامعي – صنعاء – ت/00967/1471790

E-mail : Dalkitab@yemen.net.ye

رقم الإيداع (537-2009)

مقدمة

الحمد لله العزيز الوهاب الذي أنزل على عبده خير كتاب، يأتي هذا الكتاب ليلبي حاجة طلبة التعلم عن بعد المستوى الثالث في جامعة العلوم والتكنولوجيا.

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنطقة نتيجة علاقتها المباشرة بالعنصر البشري الذي يمثل أحد أهم عناصر الإنتاج الأساسية في أي منطقة.

لذلك عزيزي الدارس، فقد حاولنا أن نقدم لك- عزيزي الدارس- هذا المقرر موضحين فيه الأبعاد المختلفة المتعلقة بمفهوم ووظائف إدارة الموارد البشرية وفق أحدث المنهجيات العلمية التي تتناسب مع قواعد التعلم الذاتي:

وعليه يتوقع منك- عزيزي الدارس- بعد دراسة هذا المقرر أن تكون قادراً على أن:

1- تعرف مفهوم إدارة الموارد البشرية وخطوات تنظيمها وعلاقتها بالأدوات الأخرى.
2- تحدد الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية والمتعلقة وكل من تصميم وتحليل وتوصيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية.
3- تشرح وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالحفاظ على الموارد البشرية والمتمثلة في كل من: التعويضات المباشرة، والصحة والسلامة، والنظام الإداري وعلاقات العمل الجماعية.
4- تشرح الوظائف الخاصة بتطوير وتنمية الموارد البشرية المتعلقة بكل من (التدريب والتطوير الإداري وتقييم أداء العاملين لتطوير النظام.

ولغرض تحقيق الأهداف السابقة- عزيزي الدارس-، فقد تم تقسيم الكتاب إلى ثمان وحدات مستقلة موزعة على النحو التالي:

الوحدة الأولي: مفهوم وتنظيم إدارة الموارد البشرية:

- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- أهمية إدارة الموارد البشرية.
- خطوات تنظيم إدارة الموارد البشرية.

الوحدة الثانية: وتناولنا فيها الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية:

- تقسيم الوظائف.
- تحليل الوظائف.

- تصنيف الوظائف.

الوحدة الثالثة: وظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة باجتذاب الموارد البشرية:

- الاستقطاب .
- الاختيار.
- التعيين

الوحدة الرابعة: وتناولنا فيها الجزء الأول من وظائف إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في:

- التعويضات المباشرة (الأجور والمرتبات).
- تقييم الوظائف .

الوحدة الخامسة: وتناولنا فيه الجزء الثاني من وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالحفاظ على العاملين في المنظمة والمتمثلة في:

- نظام الحوافز.
- الخدمات.
- الصحة اللازمة.
- انضباط الأفراد والنظام التأديبي.

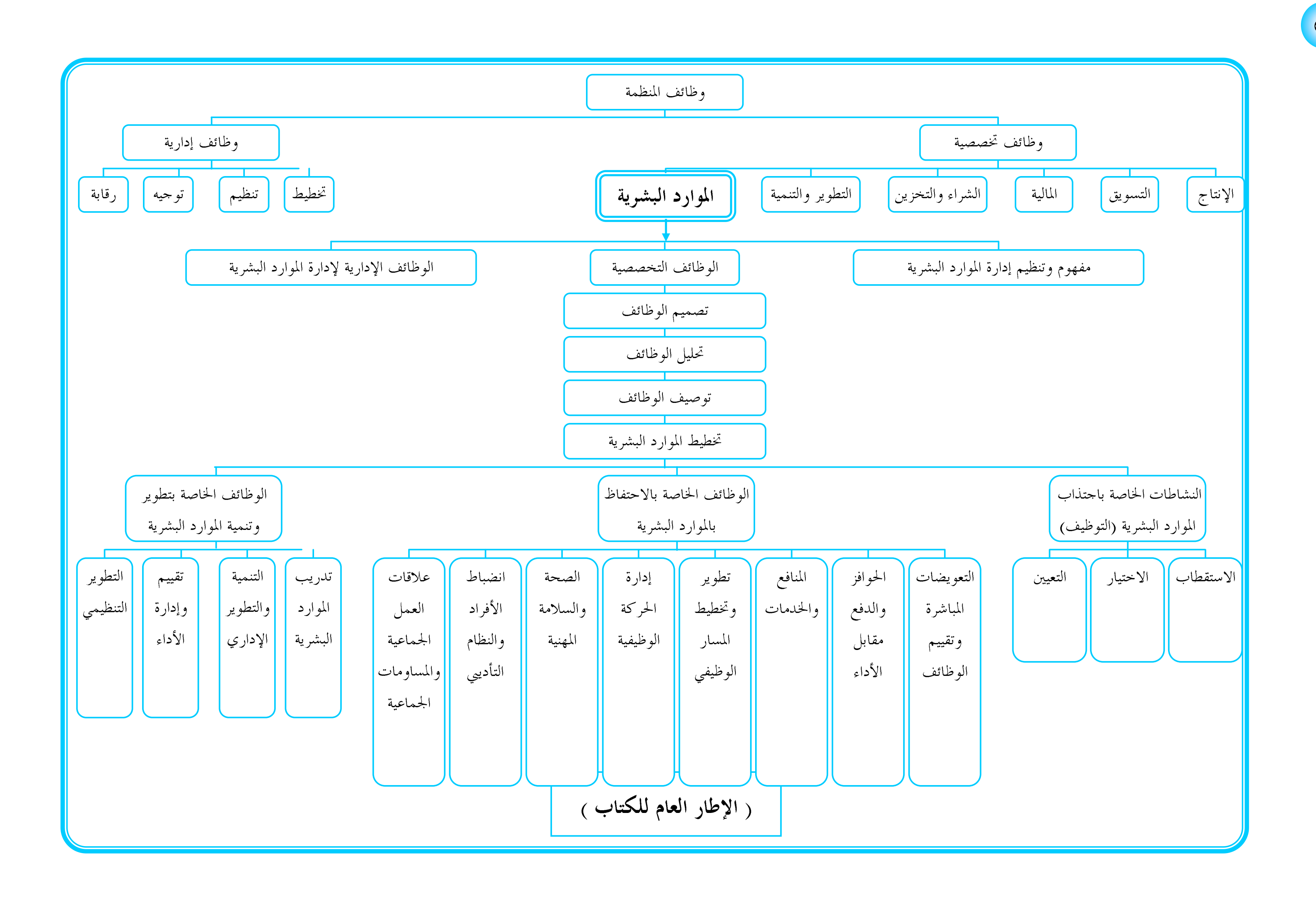
الوحدة السادسة: الجزء الثالث من وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالحفاظ على العاملين في المنظمة:

- تطوير وتخطيط المسار الوظيفي.
- إدارة حركة الوظيفة.
- علاقات العمل الجماعية والمساومات الجماعية.

الوحدة السابعة والثامنة: وتناولنا فيها الوظائف المتعلقة بتطوير الموارد البشرية والمتمثلة في:

- التدريب والتنمية الإدارية.
- التطوير الإداري
- تقييم أداء العاملين.
- التطوير التنظيمي.

محتويات المقرر


وظائف المنظمة
وظائف تخصصية
وظائف إدارية
الإنتاج
التسويق
المالية
الشراء والتخزين
التطوير والتنمية
الموارد البشرية
تخطيط
تنظيم
توجيه
رقابة
مفهوم وتنظيم إدارة الموارد البشرية
الوظائف التخصصية
الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية
تصميم الوظائف
تحليل الوظائف
توصيف الوظائف
تخطيط الموارد البشرية
النشاطات الخاصة باجتذاب الموارد البشرية (التوظيف)
الوظائف الخاصة بالاحتفاظ بالموارد البشرية
الوظائف الخاصة بتطوير وتنمية الموارد البشرية
الاستقطاب
الاختيار
التعيين
التعويضات المباشرة وتقييم الوظائف
الحوافز والدفع مقابل الأداء
المنافع والخدمات
تطوير وتخطيط المسار الوظيفي
إدارة الحركة الوظيفية
الصحة والسلامة المهنية
انضباط الأفراد والنظام التأديبي
علاقات العمل الجماعية والمساومات الجماعية
تدريب الموارد البشرية
التنمية والتطوير الإداري
تقييم وإدارة الأداء
التطوير التنظيمي
(الإطار العام للكتاب)

الوحـدة الأولـى 1

مفهوم وتنظيم إدارة الموارد البشرية




UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
١٤١٤هـ
١٩٩٤م
وقل رب
زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا

محتويات الوحدة

1- المقدمة

1-1 تمهيد :

عزيزي الدارس، لقد بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في مجال شئون الأفراد بغرض توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، والمحافظة عليها وتنميتها، ومساعدة المنظمة في حل مشاكل الأفراد، ولعب دور الوسيط بين العمال والإدارة، بدأ متأخراً، حيث كان اهتمام المنظمات في البداية منصباً على الإدارات المرتبطة بشئون الإنتاج والشئون المالية، فضلاً عن أن كل مدير في المنظمة كان يمارس دور إدارة شئون الأفراد (العاملين) في القطاع الذي يرأسه، وخاصة فيما يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أداء العاملين.

لذلك- عزيزي الدارس- فقد حاولنا في هذه الوحدة أن نوضح لك التطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية مع بيان أهدافها وتحديد الأهمية والدور الذي تلعبه هذه الإدارة في أية منشأة من المنشآت، كما أننا سنقوم في هذه الوحدة بتحديد سلطات ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية وتوضيح دور إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى في القيام بالأعمال المرتبطة بالموارد البشرية

1-2 أهداف الوحدة :



عزيزي الدارس، يتوقع منك بعد دراسة هذه الوحدة أن تكون قادراً على أن:

- تبين المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية.
- تحدد أهمية إدارة الموارد البشرية.
- تشرح خطوات تنظيم إدارة الموارد البشرية.
- تحدد سلطات ومسئوليات إدارة الموارد البشرية.
- توضح علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى

1 -3.أقسام الوحدة

عزيـزي الـدارس، ولتحقيـق الأهـداف الـتي أشـرنا إليهـا فإننـا سـوف نتنـاول موضوعات هذه الوحدة على ثلاثة أقسام رئيسية كما يأتي:

- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- أهمية إدارة الموارد البشرية.
- خطوات تنظيم إدارة الموارد البشرية.

4.1 القراءات المساعدة:

عزيزي الدارس، تمثل المراجع الآتية قراءات إضافية مساعدة تتعلق بمحتويات هذه الوحدة يمكنك الرجوع إليها لتساعدك في فهم واستيعاب هذه الوحدة:

1- عقيلـي، عمـر وصـفي، 2005، إدارة المـوارد البشـرية المعاصـرة، دار الأوائل للنشر ، الاردن، عمان، ، من ص(9-110).
2- عايـدة خطـاب ومجموعـة مـن المؤلفين، 2005-2006، إدارة المـوارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس ، ص(7-29).
3- زناتي، محمـد ربيـع وآخـرون(2005)، إدارة المـوارد البشـرية، جامعـة طنطا، ص (69-98).

5.1 الوسائط التعليمية المساعدة:



عزيزي الدارس لكي تتحقق أهداف هذه الوحدة يمكنك الاستفادة من الآتي:

1. الوحدة الأولى من القرص التعليمي المرفق.
2. المحاضرة الإذاعية رقم (1) الموجودة في أرشيف الإذاعة التعليمة على الموقع .radio.ust.edu/ .
3. المحاضرات المكتوبة على موقع LMS ، www.ust.edu.ye

6.1 ما تحتاج إليه لدراسة الوحدة:

عزيزي الدارس، لكي تتمكن من فهم هذه الوحدة ينبغي أن تكون قد زرت أي منظمة أو منشأة لتتعرف على الأقسام والإدارات المختلفة ومعرفة موقع إدارة الموارد البشرية بين هذه الإدارات.

2- مفهوم وتنظيم إدارة الموارد البشرية

2 -1 مفهوم (إدارة الموارد البشرية):

تمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج المختلفة.

عزيزي الدارس، لقد أُطلقت عدة تسميات على إدارة الأفراد من قبل كتاب الإدارة، فهناك من سماها ((إدارة الأفراد))، وهناك من سماها ((إدارة شئون العاملين))، وهناك من سماها ((إدارة القوى العاملة))، وهناك من سماها ((إدارة الموارد البشرية))، إلا أن مصطلح ((إدارة الموارد البشرية)) حل محل بقية المصطلحات الأخرى، كونه أكثر شمولاً وأكثر تجاوباً مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، فهو يتعامل مع الفرد من منطلقات جديدة باعتباره عنصراً مستقلاً ومؤثراً، وليس باعتباره عنصراً تابعاً، وباعتبار أن ((إدارة الموارد البشرية)) لا يقتصر دورها على التعامل يوماً بيوم مع المشاكل كما هو الحال في ((إدارة الأفراد))، وإنما المشاركة الكاملة والفعلية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.

وإذا تتبعنا التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة الموارد البشرية، فسنجد أن معظم هذه التعاريف تدور حول وظيفة هذه الإدارة ومضمونها وهدفها، وبالتالي فإن:

مجموعة النشاطات الخاصة باستقطاب الأفراد والاحتفاظ بهم وتطويرهم، بغرض تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.

2 -2 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمة، ويمكن إرجاع هذه الأهمية إلى مجموعة من العوامل، يأتي في مقدمتها:

- علاقتها المباشرة بالعنصر البشري الذي يمثل أحد أهم عناصر الإنتاج الأساسية.
- التوسع الكبير في حجم المنشآت، الذي ترتب عليه زيادة حجم العمالة فيها، وهذا أدى إلى زيادة مشاكل القوى العاملة، مما ترتب علية ضرورة وجود وحدة إدارية متخصصة تهتم بمعالجة مشاكل العمال وترعى شؤنهم.
- زيادة وعي وثقافة العاملين، والذي ترتب عليه زيادة رغبة وطموح العاملين في تحسين أوضاعهم وظروفهم، وجعل من الأهمية بمكان إيجاد إدارة

متخصصة تضم مجموعة من الخبراء والمتخصصين، تقوم بدراسة سلوك الأفراد، ورسم السياسات التي تتعامل مع قضايا وشئون العاملين.

- ظهور النقابات العمالية كجهة تتبنى المطالب بتحسين ظروف العاملين الاقتصادية والاجتماعية أعطى إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة، باعتبارها الجهة التي تمثل المنظمة في الحوار والتفاوض مع النقابات وخلق جو تعاوني وفعال معها.
- تتبنى المنظمة ومن خلال إدارة الموارد البشرية تنفيذ برامج عدة، كالرعاية الصحية، والتقاعد، وتقديم العديد من المزايا النقدية والعينية، وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيز العاملين ودفعهم إلى المزيد من العطاء والإنتاج.
- تتأثر المنظمات - وبشكل واسع وكبير - بالقوانين التي تصدرها الدولة، والتي تنظم علاقة المنظمات بالعاملين، وهذا بدوره يتطلب استيعاباً وفهماً كاملاً لهذه القوانين واللوائح وكيفية تطبيقها، والجهة المؤهلة للقيام بهذا الدور نيابة عن المنظمة هي إدارة الموارد البشرية.

وهذه الأهمية التي تتمتع بها إدارة الموارد البشرية تقتضي ضرورة تنظيم إدارة الموارد البشرية بشكل يجعلها قادرة على القيام بوظائفها، وتحقيق أهدافها بسلاسة ويسر، وبناء عليه فإن موضوعنا التالي هو تنظيم إدارة الموارد البشرية.



تدريب (1)

بعد أن عرفت أهمية إدارة الموارد البشرية وطبيعة عملها داخل المنظمة. اذكر باختصار بعض العوامل البيئية التي تؤثر على المنظمة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.



أسئلة التقويم الذاتي (1)

عرف مفهوم إدارة الموارد البشرية مع بيان أهميتها.

2 -3 تنظيم إدارة الموارد البشرية:

يُقصد بتنظيم إدارة الموارد البشرية تحديد وتجميع الأعمال (الوظائف) المتعلقة بالموارد البشرية في وحدة إدارية معينة، (قسم/ إدارة/ إدارة عامة)، ثم تحديد المسئوليات والسلطات والعلاقات والأفراد العاملين فيها، وذلك بهدف تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة ككل.

وهناك خطوات عديدة لابد منها لتنظيم إدارة الموارد البشرية، يمكن إيجازها فيما يلي:

أولاً: تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: تحديد الوظائف التي تحقق الأهداف.

ثالثاً: تجميع أنشطة وأعمال ووظائف إدارة الموارد البشرية المتشابهة، ووضع كل مجموعة من الأعمال المتشابهة في وحدة إدارية خاصة بها.

رابعاً: تحديد سلطات ومسئوليات إدارة الموارد البشرية.

خامساً: تحديد علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى.

وفيما يلي شرح موجز لهذه الخطوات:

أولاً: تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية:

بالرغم من أن أهداف إدارة الموارد البشرية تمثل جزءاً مهماً من أهداف المنظمة ككل، إلا أنه لابد من تحديدها بشكل واضح، حتى يكون العاملون في هذه الإدارة على دراية وبينة بالغايات التي يسعون لتحقيقها - وهي أيضاً - تمثل بالنسبة لهم معياراً لتحديد درجة نجاحهم أو إخفاقهم.

وتعمل إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الآتية:

- استقطاب العناصر البشرية ذات الكفاءة والقدرة على إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليها.
- الاستخدام الكفؤ والفعال للعنصر البشري، بغرض زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية، وذلك من خلال المزيد من التدريب والتنمية والتحفيز.
- رفع الروح المعنوية للعاملين، وتنمية مشاعر الولاء والانتماء لديهم، ويتم ذلك من خلال إتاحة الفرص أمام العاملين للمشاركة، ومنحهم الحوافز المجزية.

- العمل على إيجاد توافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، من خلال دراسة وفهم احتياجات كل طرف، ومن ثم العمل على تحقيقها.
- إيجاد فرص مناسبة للتقدم الوظيفي للعاملين، من خلال المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- احترام وتطبيق التشريعات التي تصدرها الدولة، والتي تنظم العلاقة بين العاملين والمنظمة.
- خلق التعاون بين النقابات باعتبارها ممثلة للعاملين، وبين الإدارة باعتبارها ممثلة للملاك.
- إحداث التطوير المستمر في المنظمة، سواء في القوي العاملة أو النظم أو أساليب العمل، وذلك لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة.

أسئلة التقويم الذاتي (2)

؟

ما أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها؟

ثانياً: تحديد الوظائف التي تحقق الأهداف:

تحدثنا سابقاً عن أهداف إدارة الموارد البشرية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها ضمن إطار الأهداف العامة للمنظمة، ولكن وحتى تستطيع هذه الإدارة التوصل إلى نتائج جيدة في تحقيق أهدافها، لابد أن يتم ذلك عبر ممارستها للعديد من الوظائف، التي من خلالها تتحقق أهداف إدارة الموارد البشرية، وبالتالي الأهداف العامة للمنظمة.

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعتين من الوظائف لتحقيق أهداف المنظمة تتمثل في:

أ- وظائف تخصصية:

تصميم وتحليل وتوصيف وتخطيط الوظائف.

1- الوظائف الخاصة باجتذاب الموارد البشرية [الاستقطاب التعيين الاختيار].

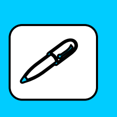
2- الوظائف الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية [التعويضات المباشرة، تقييم الوظائف، الحوافز، **المنافع والخدمات**، تخطيط المسار الوظيفي وإدارة الحركة الوظيفية للعاملين، ....الخ].

3- الوظائف الخاصة بتطوير الموارد البشرية [التدريب، التطوير الإداري ،تقييم أداء العاملين ،التطوير التنظيمي].

وسوف نتناول هذه الوظائف بشيء من التفصيل في الوحدات القادمة

ب - وظائف إدارية:

لا تستطيع أن تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظائفها التخصصية بطريقة صحيحة تحقق من خلالها الأهداف المنشودة إلا إذا مارست هذه الوظائف عبر العملية الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.





تدريب (2)

عزيزي الدارس، تناول بشكل مختصر كل وظيفة من هذه الوظائف الإدارية.

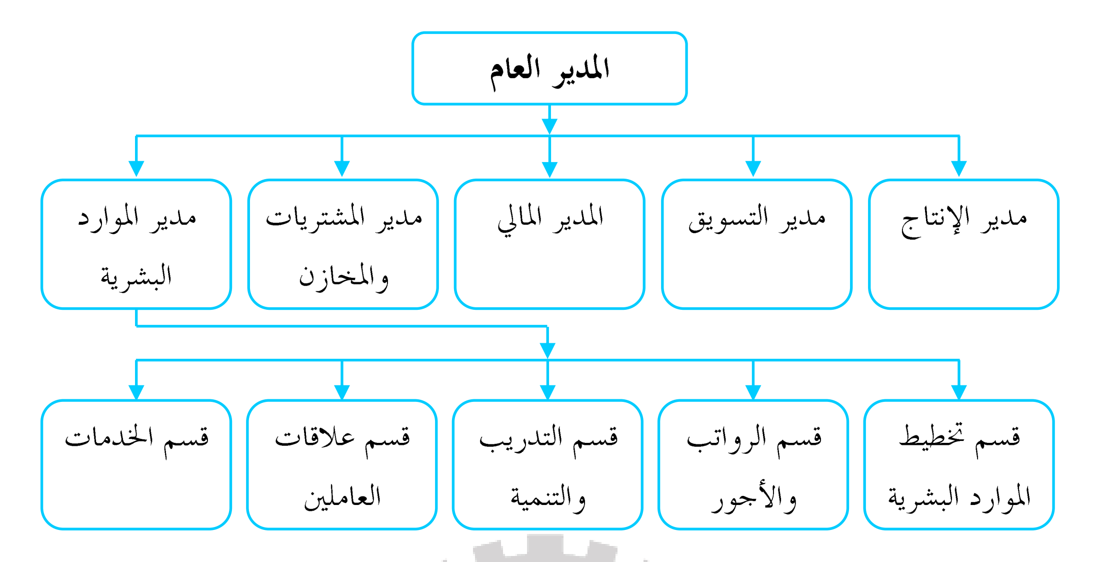
ثالثاً: تجميع أنشطة أو أعمال أو وظائف إدارة الموارد البشرية المتشابهة ووضع كل مجموعة من الأعمال المتشابهة في وحدة إدارية خاصة بها.

بعد أن تعرفنا في النقطة السابقة على الوظائف الفنية أو التخصصية الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتي تشمل وظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين، والتعويضات...الخ.

نبدأ بتجميع الأعمال المتشابهة منها ووضعها في وحدة إدارية واحدة (هيكل تنظيمي)، هذا ولا يوجد شكل نمطي واحد للهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية ، فهناك أشكال متعددة وبخصائص مختلفة يمكن استخدامها ، ويتوقف نوع الهيكل المستخدم على حجم المنظمة ، وبيئتها واستراتيجيتها ، ونظرة الإدارة العليا لأهمية هذه الإدارة، ومدى انتشار نشاط المنظمة داخل البلد وخارجها.

وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية قد يكون هيكلاً وظيفياً أو جغرافياً أو قائماً على أساس الأقسام ووحدات الإنتاج...وهكذا.

والشكل (1-1) يبين نموذجاً لهيكل تنظيمي وظيفي يوضح موقع نشاطات إدارة الموارد البشرية في منشأة متوسطة أو كبيرة الحجم.



شكل رقم (1-1)

وهكذا بعد تكوين هيكل إدارة الموارد البشرية تقوم الإدارة بممارسة وظائفها التي تناولناها سابقاً، وذلك من خلال السلطات التي تتمتع بها، والتي سنتحدث عنها في النقطة القادمة.

رابعاً: تحديد سلطات ومسئوليات إدارة الموارد البشرية :

- **مفهوم السلطة: Authority**

يُقصد بالسلطة بشكل عام الحق في إصدار القرارات لتوجيه الآخرين بالقيام بالأعمال التي تحقق أهداف المنظمة، ويمكن تقسيم السلطة هنا إلى أنواع ثلاثة :

- **السلطة التنفيذية : Line Authority**

وهي حق المدير في توجيه المرؤوسين التابعين له للقيام بواجباتهم وتحمل مسئولياتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

السلطة الاستشارية :

هي الحق (Right) في تقديم النصح والاستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية، وتكون غير ملزمة التنفيذ من قبل الآخرين، ولا توجد هذه السلطة إلا بوجود سلطة تنفيذية.

- **السلطة الوظيفية (التخصصية): Functional Authority**

هي الحق في إصدار تعليمات ملزمة في مجال التخصص للإدارات الأخرى، ويستمد المدير هذه السلطة من الخدمات التخصصية التي يقدمها لهم، وليس من كونه مديراً مباشراً عليهم، كما هو الحال في مدير الموارد البشرية، الذي يعطي أوامر للإدارات الأخرى بإعداد كشف بالاحتياجات التدريبية.

والآن وعلى ضوء تحديدنا لمفهوم السلطة نطرح سؤالاً مهماً وهو: ما هي سلطات إدارة الموارد البشرية ؟

ويمكن الرد على هذا السؤال من خلال الآتي:

- السلطة التنفيذية لإدارة الموارد البشرية: **H.R.M. Line Authority**

يمارس مدير إدارة الموارد البشرية سلطته التنفيذية من خلال توجيه أنشطة العاملين في إدارته فقط، بمعنى آخر فإن حق إصدار القرارات والتوجيهات الملزمة لمدير الموارد البشرية تقتصر [بموجب السلطة التنفيذية] على أعضاء إدارته دون الغير، فمثلاً لا يحق لمدير الموارد البشرية - بموجب سلطاته التنفيذية - أن يوجه مدراء الإدارات الأخرى، كالتسويق، والمالية، والإنتاج، باتخاذ أي إجراء فيما يتعلق بتحديد أجورهم أو تدريبهم أو تعينهم، وإنما المدراء المختصون أنفسهم هم المسئولون عن ذلك.

- السلطة الاستشارية لإدارة الموارد البشرية: **HRM Staff Authority**

وهي السلطة التي تستمدها إدارة الموارد البشرية من الخبرات والمعارف التي تمتلكها، والتي تجعلها قادرة على إبداء النصح والمساعدة للإدارات الأخرى.

ومن الأمثلة على ذلك قيام إدارة الموارد البشرية في مساعدة الإدارات الأخرى، كالإنتاج والتسويق والمشتريات والمالية...الخ في عمليات التوظيف، والتدريب والتقييم، والتحفيز، والترقيات.

- **السلطة الوظيفية لإدارة الموارد البشرية :**

HRM. Functional Authority

وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بحكم ما تمتلكه من مهارات وخبرات بإصدار تعليمات ملزمة في مجال الموارد البشرية للإدارات الأخرى للالتزام والتقيد بها، حيث لا تكتفي إدارة الموارد البشرية بمجرد تقديم الرأي والمشورة والمساعدة كما هو الحال في (السلطة الاستشارية)، وإنما تتولى اتخاذ القرار، مثل قرارات

التعيين، التدريب، التقييم، وتحديد المرتبات والأجور، ومن ثم ترك رؤساء الإدارات والأقسام الأخرى (الإنتاج، المالية، التسويق...الخ) للتفرغ لممارسة نشاطهم التخصصي والفني.

أسئلة التقويم الذاتي (3)

؟

هناك ثلاث سلطات تتمتع بها إدارة الموارد البشرية . حدد هذه السلطات، واشرح طبيعة كل سلطة؟

عزيزي الدارس، **بعد أن استعراضنا السلطات الثلاث لإدارة الموارد البشرية، يبرز أمامنا سؤال هام وهو** :هل سلطات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون وظيفية؟، بمعنى أن تمتلك الحق في إصدار قرارات وتعليمات ملزمة في مجال الموارد البشرية للإدارات الأخرى (كالإنتاج، التسويق...الخ) لتنفيذها، بالرغم من أن هذا الأسلوب قد يواجه بالاعتراض، أم أن سلطاتها يجب أن تكون استشارية ؟، بمعنى أن تقوم بإصدار تعليمات إرشادية غير ملزمة تسترشد وتستأنس بها الإدارات الأخرى في مجال معالجة شئون الموارد البشرية فيها ؟، أم أن هناك نشاطات مرتبطة بالموارد البشرية يجب القيام بها من قبل إدارة الموارد البشرية ؟، ونشاطات أخرى مرتبطة أيضاً بالموارد البشرية يجب القيام بها من قبل الإدارات الأخرى (كالإنتاج والتسويق...الخ)، أي تقوم بتطبيق مبدأ **التعاون المشترك** بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى.

وللإجابة عن هذا التساؤل يمكننا الانتقال للنقطة التالية، وهي علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى، فيما يتعلق بوظيفة الموارد البشرية.

خامساً: تحديد علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى :

إن مبدأ **التعاون المشترك** في إدارة الموارد البشرية هو المبدأ المعمول به في كثير من المنظمات، ويقصد بالتعاون المشترك هنا أن هناك كثيراً من الوظائف التي تخص الموارد البشرية تمارس بالتعاون والتنسيق بين كلٍ من إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى، والجدول (1-1) يعطي أمثلة لبعض الواجبات

تعتبر إدارة الموارد البشرية جزءاً مكملاً لعمل كل الإدارات التنفيذية، سواءً كانت إدارات عليا أو وسطى أو دنيا، وسواءً كانت إدارة للإنتاج أو للتسويق أو للمالية، وسواءً كانت المنظمة سلعية كالمصانع، أو خدمية كالمستشفيات.

والمسئوليات التي يجب أن يقوم بها كلٌ من إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى، فيما يتعلق ببعض الوظائف المرتبطة بالموارد البشرية.

فنلاحظ مثلاً فيما يتعلق بوظيفة الاستقطاب والاختيار والتعيين، فإن دور المدراء التنفيذيين هو تحديد المؤهلات والخبرات التي يجب أن يمتلكها الموظف المطلوب لشغل الوظيفة الشاغرة، ومن ثم تبدأ إدارة الموارد البشرية باستكمال المهام الأخرى، والمتمثلة في نشر الإعلان مثلاً، وإجراء الفرز الأولي، وترتيب إجراء الامتحانات المناسبة، ثم بعد ذلك إرسال أفضل المرشحين إلى المدراء التنفيذيين الذين يقومون بإجراء المقابلات، ثم اختيار المرشح الذي تنطبق عليه الشروط.

جدول (1-1) يوضح دور إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى في القيام بالأعمال المرتبطة بالموارد البشرية.

الوظيفة	دور إدارة الموارد البشرية Staff	دور الإدارات التنفيذية الأخرى Line
الاستقطاب والاختيار والتعيين	• كتابة التوصيف الوظيفي ووصف الموظف، بناءً على المعلومات التي يحصل عليها من الإدارات التنفيذية. • البحث عن الموارد البشرية المطلوبة، من خلال الإعلان وزيارة المصادر الملائمة كالجامعات، والمعاهد، ومكاتب التوظيف. • إجراء المقابلات الأولية، ومن ثم إحالة المرشحين المناسبين للإدارات التنفيذية لاستكمال بقية إجراءات الاختيار. • متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب وتعميمها. • إعطاء إرشادات فنية للإدارات التنفيذية فيما يتعلق بكيفية إدارة المقابلات.	• مساعدة محللي الوظائف، من خلال وضع نموذج للأسئلة المتعلقة بواجبات ومسئوليات كل وظيفة. • الشرح لإدارة الموارد البشرية عن كمية ونوع وتاريخ الحاجة للموارد البشرية. • القيام بمقابلة المرشحين، واتخاذ القرار النهائي للاختيار. • إعطاء العاملين الذين تم اختيارهم معلومات تفصيلية عن الوظائف والأقسام التي سيلتحقون بها.
التدريب والتنمية	• تجهيز المواد والوثائق الإرشادية الخاصة بالتدريب.	• المشاركة في تخطيط وتجهيز البرامج التدريبية والتنموية

الوظيفة	دور إدارة الموارد البشرية Staff	دور الإدارات التنفيذية الأخرى Line
	• تقديم النصائح للإدارة العليا فيما يتعلق بوضع خطة تدريبية لهم، والتي تبنى على رؤية المدراء لاحتياجاتهم التدريبية المستقبلية. • تقديم النصائح للعاملين حول أهمية التدريب. • المشاركة في خطط التدريب والتنمية المتعلقة بالمنشأة ككل، لمواجهة احتياجات المنظمة كما تم التعبير عنها في خطتها الاستراتيجية لمواجهة احتياجات الأفراد. • تصميم وتنظيم برامج التدريب، وأحياناً تنفيذها. • الاحتفاظ بسجلات التدريب، وطلب المعلومات المتعلقة بالتدريب من المدراء التنفيذيين بغرض التخطيط والرقابة والمتابعة.	لمواجهة الاحتياجات التدريبية للأفراد والمنظمة كما تم التعبير عنها في الخطة الاستراتيجية. • تزويد إدارة الموارد البشرية بالمعلومات التدريبية. • استخدام نماذج الأداء لتقييم أداء العاملين الذين أنجزوا دوراتهم التدريبية لمعرفة تأثير التدريب عليهم. • المشاركة في تنفيذ بعض برامج التدريب والتنمية.
تخطيط الموارد البشرية	• المشاركة بدرجات مختلفة في إعداد الخطة الاستراتيجية للقوى البشرية. • تجميع وتحليل البيانات ومراقبة الأهداف المتعلقة بالموارد البشرية على مستوى المنظمة ككل. • القيام بإجراء المقابلات مع العاملين الذين يتركون العمل ومعرفة أسباب الترك.	• تجميع المعلومات عن الأفراد التاركين للعمل، وإعطاء معلومات عن الاحتياجات المتوقعة من القوى العاملة للقسم أو الإدارة. • التخطيط للترقيات والتنقلات، وتحديد احتياجات العاملين من التدريب. • القيام بالمناقشة والمراجعة لخطط القوى العاملة.
التعويضات	• القيام بعملية تقييم الوظائف بهدف تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة من وظائف المنظمة.	• مساعدة إدارة الموارد البشرية بتزويدها بالمعلومات المتعلقة بطبيعة الوظائف والقيم النسبية

الوظيفة	دور إدارة الموارد البشرية Staff	دور الإدارات التنفيذية الأخرى Line
	• القيام بمسح للمرتبات والأجور، بغرض تحديد ما إذا كانت مرتبات المنظمة هي نفس المرتبات التي تدفع في المنظمات الأخرى المماثلة أم غير ذلك. • تقديم المشورة للإدارات التنفيذية فيما يتعلق بالبدائل المتاحة أمامها في مجال المرتبات والحوافز المالية. • تطوير برنامج متكامل للمزايا المادية شاملاً التأمين الصحي والمعاشات التقاعدية، وذلك بالتنسيق مع الإدارات التنفيذية. • وضع نظام مناسب للمرتبات والحوافز لجميع العاملين ضمن إطار الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة.	لكل وظيفة لاستخدامها كأداة لتسعير الوظائف وتحديد التعويضات. • تحديد طبيعة ومبلغ الحوافز التي يجب دفعها للعاملين. • تحديد مجموعة الخدمات والمنافع التي يجب أن تدفعها المنظمة للعاملين.
تقييم أداء العاملين	• تصميم أو المشاركة في تصميم نظام تقييم الأداء. • القيام بتدريب المدراء التنفيذيين ورؤساء الأقسام على عملية التقييم. • العمل على توزيع الاستمارات المستخدمة في عملية التقييم في المواعيد المحددة لذلك. • القيام بجمع استمارات التقييم. • مراجعة استمارات التقييم ومدى دقتها. • الاحتفاظ بالنتائج في ملف كل عامل، لاستخدامها عند الحاجة لاتخاذ قرار بشأن العاملين.	• تنفيذ التقييم الفعلي لأداء المرؤوسين. • القيام بكتابة التقارير بالشكل المطلوب. • إشعار المرؤوسين بنتائج التقييم. • مراقبة أداء العاملين ومدى تقدمهم.
الصحة والأمن الصناعي	• المساهمة في تصميم وتنفيذ سياسة صحية وأمن صناعي لتضمينها الاستراتيجية العامة للمنظمة، ومراقبة فاعلية هذه الخطة.	• مسئولة عن الصحة والأمن الصناعي لجميع العاملين في الإدارة أو القسم. • تشجيع مشاركة الأفراد

الوظيفة	دور إدارة الموارد البشرية Staff	دور الإدارات التنفيذية الأخرى Line
	• تأسيس لجنة/ أو تعيين شخص مختص بالصحة والأمن الصناعي. • المشاركة في النشاطات التثقيفية المتعلقة بالصحة والأمن الصناعي، والعمل على تشجيع الآخرين بالمساهمة في هذا الجانب. • القيام بالتفتيش الدوري والمفاجئ من خلال مهندسين مختصين من أجل التأكد من إجراءات السلامة، وظروف العمل، وسلامة الآلات، ومن ثم اتخاذ التوصيات اللازمة لذلك. • إعداد ملصقات وكتيبات إرشادية متضمنة تقارير وإحصائيات حول الحوادث، ومناقشتها في اجتماعات دورية مخصصة لذلك.	والجماعات في النشاطات التوعوية الخاصة بالأمن والسلامة. • مراقبة نشاطات الصحة والأمن الصناعي للعاملين في الإدارة. • تنفيذ تفتيش أمن صناعي وسلامة مهنية دورية في الإدارة، وعمل تقارير بذلك. • القيام بإجراءات تأديبية لمن يخالف قواعد الصحة والأمن الصناعي.
النظام التأديبي	• تصميم إجراءات النظام التأديبي. • مراقبة مدى فاعلية إجراءات النظام التأديبي. • إعطاء النصائح المرتبطة بتطبيق النظام التأديبي. • تنظيم برامج تدريبية لأعضاء الإدارات التنفيذية حول قضايا مرتبطة بالنظام التأديبي.	• القيام بلقاءات غير رسمية مع أعضاء الإدارة التنفيذية لمناقشة قضايا النظام التأديبي. • إصدار تحذيرات رسمية بحسب النظام التأديبي. • الاحتفاظ بسجلات للإنذارات الصادرة.
الفصل	• مراجعة إجراءات الفصل للتأكد من مطابقتها للقوانين. • إعطاء نصائح ودليل للإجراءات السليمة للفصل. • إعطاء تدريب مناسب للأفراد الذين قد يشاركون في قرارات الفصل.	• في كثير من المنظمات فإن عملية الفصل يتم التعامل معها من قبل إدارة الموارد البشرية وبمشاركة المدير التنفيذي المختص.

أسئلة التقويم الذاتي (4)

?

العلاقة التي يجب أن تسود إدارة الموارد البشرية بالإدارات التنفيذية الأخرى هي علاقة التعاون والتنسيق، ناقش هذه العبارة بالتفصيل، من خلال أمثلة تبرز هذا التنسيق والتعاون.

3- الخلاصة:

تناولنا – عزيزي الدارس- في هذه الوحدة مفهوم إدارة الموارد البشرية والذي يقصد به : **مجموعة النشاطات الخاصة باستقطاب الأفراد والاحتفاظ بهم وتطويرهم، بغرض تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد،** ثم استعرضنا أهمية إدارة الموارد البشرية، ومن ثم ناقشنا تنظيم إدارة الموارد البشرية، والذي يشمل خمس خطوات هي تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية، وتحديد الوظائف التي تحقق هذه الأهداف، والتي تشمل الوظائف التخصصية كالاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب...الخ، والوظائف الإدارية كالتخطيط، والتنظيم...الخ، وتجميع أنشطة وأعمال (وظائف) إدارة الموارد البشرية المتشابهة، ووضع كل مجموعة من الأعمال المتشابهة في وحدة إدارية خاصة بها، وتحديد سلطات ومسئوليات إدارة الموارد البشرية، والتي تشمل السلطة التنفيذية والاستشارية والوظيفية وأخيراً تحديد علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى، والتي تبنى على التعاون والتنسيق المشترك.

4-لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية الآتية:

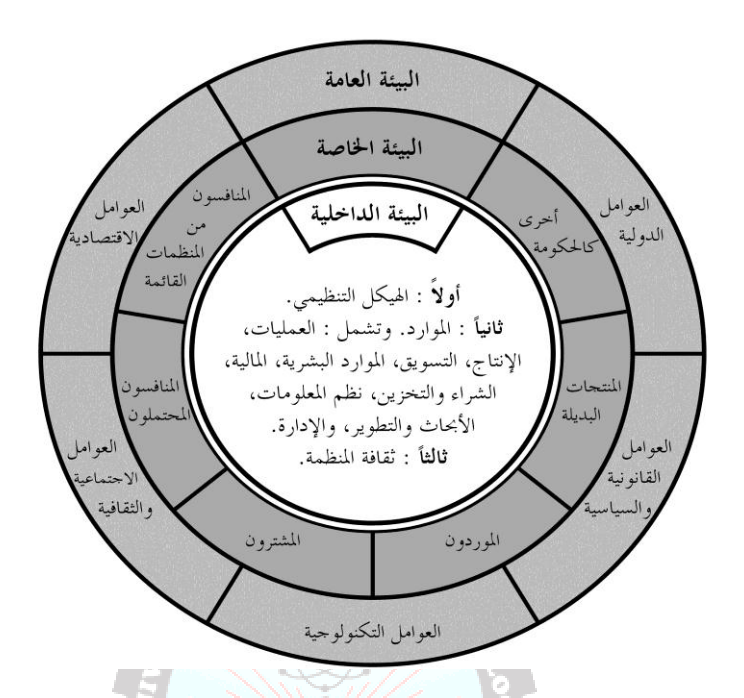
عزيزي الدارس، بعد أن تعرفنا في هذه الوحدة على التطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية والدور الذي تلعبه هذه الإدارة في المجالات ذات العلاقة سوف نحاول في الوحدة الثانية ان نتناول بشيء من التفصيل الوظائف والمهام التخصصية لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في تصميم وتحليل الوظائف وإضافة إلى القيام بمهمة تخطيط الموارد البشرية وبيان أهميته، حيث يتم من خلاله يتم من خلاله تحديد الاحتياجات من القوى العاملة ، من حيث الكم والنوع وتاريخ الاحتياج.

5-إجابات التدريبات:

تدريب (1)

تمارس المنظمات نشاطاتها ضمن إطار بيئة تفرض عليها أن تمتلك فهماً كاملاً لهذه البيئة، وأن تكون باستمرار على علم ودراية بالتغيرات البيئية الرئيسية المؤثرة، حتى تستطيع بذلك تحديد مهمة المنشأة وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها بشكل واضح، والمعرفة والفهم للبيئة مهمان وأساسيان، ويمثلان الخطوة الأولى في عملية التخطيط وإدارة المنظمة بشكل صحيح وعلمي.

ويقصد بالبيئة كل العناصر والمتغيرات (اقتصادية، سياسية، منافسون، لوائح، هيكل تنظيمي) التي تحيط بالمنظمة وتمتلك تأثيراً عليها، وتنقسم البيئة إلى البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، والشكل (2-1) يوضح الإطار العام لبيئة المنظمة.



شكل (2-1) الإطار العام لبيئة المنظمة

وفيما يلي تعريف مختصر لكل مكون من مكونات البيئة:

- البيئة الخارجية **External Environment**:

يقصد بالبيئة الخارجية كل العناصر أو المتغيرات التي تقع خارج المنظمة وتمتلك تأثيراً عليها، مثل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية والدولية والموردون والمنافسون والعملاء والموزعون والحكومة والاتحادات العمالية.

وتنقسم البيئة الخارجية إلى قسمين هما:

- البيئة العامة **General Environment** :

وتعرف بأنها جزء من البيئة الخارجية، وتشمل العوامل والمتغيرات التي تؤثر على كافة المنظمات وليس على بعضها، أي أن تأثيرها لا يقتصر على منظمات دون أخرى، **كما أنه يصعب إلى حد كبير السيطرة عليها Non-controllable**، وتتمثل مكونات وعناصر البيئة العامة في المتغيرات والعوامل الاقتصادية والاجتماعية الثقافية، والتكنولوجية، والقانونية، والسياسية والدولية.

- البيئة الخاصة (الصناعية) (المهمة) **Industry Environment** :

وهي جزء من البيئة الخارجية **وتعرف بأنها البيئة التي تمارس تأثيراً متفاوتاً على المنظمات**، [أي أنها تؤثر على بعض المنظمات ولا تؤثر على البعض الآخر]، وتعتبر أكثر ارتباطاً بصياغة وتشكيل أهداف المنظمة، وهي وإن كان يصعب السيطرة عليها **إلا أنه يمكن التأثير فيها**.

- البيئة الداخلية **Internal Environment** :

يقصد بها كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها، وتشمل الهيكل التنظيمي بأشكاله المتعددة، وموارد المنظمة وثقافتها.

تدريب (2)

تتمثل الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية في:

- **التخطيط: Planning**

ومن خلال هذه الوظيفة تعمل إدارة الموارد البشرية على التنبؤ بعدد ونوع وتوقيت العمالة المطلوبة، وهذا بدوره يساعد في علمية تخطيط الموارد البشرية والتنبؤ بمعدلات الأجور السائدة في النشاط المماثل، وبالتالي يساعد ذلك على رسم سياسات الأجور، وهكذا بالنسبة لبقية الوظائف التخصصية التي لا يكمن ممارستها بشكل فعال إلا من خلال التخطيط السليم لها أولاً.

- **التنظيم: Organizing**

حتى تستطيع إدارة الموارد البشرية القيام بجميع مهامها التخصصية لابد أن يتم ذلك في إطار من التنظيم الجيد القائم على تقسيم العمل وتحديد الصلاحيات والمسئوليات والعلاقات في إطار إدارة الموارد البشرية، وحل الصراعات والمشاكل داخل إدارة الموارد البشرية.....الخ.

- **التوجيه: Directing**

لابد لإدارة الموارد البشرية أن تسعى إلى تحفيز وقيادة العاملين فيها، وذلك من خلال استخدام الأجور التشجيعية والترقيات والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، وإعطاء الفرص للعاملين بالمشاركة في صناعة القرار، وخلق وسائل اتصال جيدة بين جميع العاملين.

- **الرقابة: Controlling**

الرقابة هـي مقارنـة المنفذ بالمخطط، وتحديد الانحرافات، ومن ثم معالجتها، وتتناول عملية الرقابة في إدارة الموارد البشرية عده جوانب، منها وضع معايير سليمة لقياس أداء العاملين بالاشتراك مع الإدارات الأخرى المعنية، والمشاركة في تقييم أداء الأفراد، وتقييم نظام الحوافز والأجور والمرتبات ونتائج التدريب....الخ.

6-المصطلحات

السلطة.	Authority
السلطة الوظيفية .	Functional Authority
إدارة الموارد البشرية .	Human Resources Management
السلطة التنفيذية .	Line Authority
السلطة الاستشارية.	Staff Authority



الوحدة الثانية 2

وظائف إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتصميم وتحليل وتوصيف وتخطيط الوظائف



محتويات الوحدة

1- المقدمة

1 -1 تمهيد :

عزيزي الدارس: مرحبا بك إلى الوحدة الثانية التي سنتناول فيها الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في تصميم وتحليل ووصف الوظائف وكذلك تخطيط الموارد البشرية.

حيث تعتبر عملية التصميم الوظيفي من أهم الوظائف التخصصية التي يجب ان تقوم بها إدارة الموارد البشرية،فهي تمثل المرحلة السابقة والأساسية لعمليتي التحليل الوظيفي Job Analysis، والوصف الوظيفي Job Description، وكذلك وصف الموظف Employee Description

وقبل القيام بعملية التصميم الوظيفي في أية منظمة، لابد من التعرف على العوامل التي يجب مراعاتها عند عملية التصميم الوظيفي، حتى نصل إلى تصميم وظيفي جيد وفعال يحقق أهداف المنظمة، ويشبع رغبات العاملين فيها.

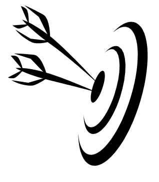
عزيزي الدارس، بعد الانتهاء من عملية التصميم الوظيفي والتي تتمثل في تحديد أنواع الوظائف المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، وتحديد الإطار العام لكل وظيفة، والمضمون الخاص بكل وظيفة، ثم تبدأ المرحلة الآتية لها والمتمثلة **في التحليل الوظيفي** ويتبلور الهدف الرئيسي من عملية التحليل الوظيفي في إعداد تحليل واقعي وواضح للوظيفة وللموظف، يكون أساساً سليماً للمرحلة الآتية لها والمتمثلة في **مرحلة التوصيف الوظيفي ووصف الموظف** التي يتم من خلالها إعداد بيان نهائي [بطاقة] مكتوب - مستمد من التحليل الوظيفي- خاص بكل وظيفة على حدة يبين فيه اسم الوظيفة والواجبات والمسئوليات وظروف العمل المحيط بأداء الوظيفة، علاقات الوظيفة بالغير ومتطلبات شغل الوظيفة ...الخ

وهكذا فإن التوصيف الوظيفي، أو بطاقة "توصيف الوظيفة"، تمثل النتيجة النهائية الملموسة لعملية التحليل الوظيفي.

عزيزي الدارس، وبعد أن تتعرف المنظمة على عدد ونوع الوظائف التي يجب أن تتوفر فيها وذلك من خلال استكمالها لعمليتي التحليل الوظيفي (Job Analysis) والتوصيف الوظيفي Job Description، تبدأ المنظمة بالمرحلة الآتية لها، وهي مرحلة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة المؤهلة والمدربة لتشغل هذه الوظائف، وهذه

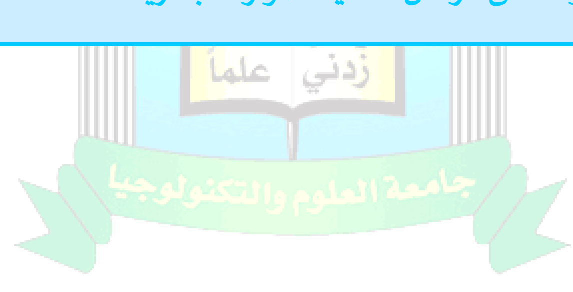
المرحلة تسمى بتخطيط الموارد البشرية وسوف نحاول في هذه الوحدة تناول هذه الوظائف بشئ من التفصيل.

2.1 . أهداف الوحدة :



عزيزي الدارس يتوقع منك بعد دراسة هذه الوحدة ان تكون قادرا على:

- تعريف مفهوم تصميم الوظائف وبيان أهميته.
- تحديد العوامل المؤثرة في تصميم الوظائف.
- التعرف على مفهوم تحليل الوظائف وشرح خطواته.
- معرفة مجالات استخدام نتائج تحليل الوظائف.
- التعرف على مفهوم التوصيف الوظيفي.
- تحديد مكونات بطاقة التوصيف الوظيفي.
- التعرف على مفهوم تخطيط الموارد البشرية.
- تحديد أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية.
- التعرف على مراحل تخطيط الموارد البشرية.



3.1.أقسام الوحدة

عزيزي الدارس ولتحقيق الأهداف التي أشرنا إليها فإننا سوف نتناول موضوعات هذه الوحدة على قسمين رئيسيين:

القسم الأول:

- مفهوم وأهمية تصميم الوظائف.
- العوامل المؤثرة في التصميم الوظيفي.
- مفهوم تحليل الوظائف، والخطوات المتبعة في عملية تحليل الوظائف
- مفهوم التوصيف الوظيفي، ومكونات بطاقة التوصيف الوظيفي.

القسم الثاني:

- مفهوم تخطيط الموارد البشرية.
- أهمية تخطيط الموارد البشرية.
- أهداف تخطيط الموارد البشرية.
- المراحل المطلوبة لتخطيط الموارد البشرية.

4.1. القراءات المساعدة:

عزيزي الدارس، تمثل المراجع الآتية قراءات إضافية مساعدة تتعلق بمحتويات هذه الوحدة يمكنك الرجوع إليها لتساعدك في فهم واستيعاب هذه الوحدة:

1- عقيلي، وعمرو وصفي(2005)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى،دار وائل للنشر،عمان،ص(227-270).

2- السالم، ومؤيد سعيد صالح،وعادل حرحوش(2002)، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة، عمان الاردن، ص (39-52).

3- عايدة خطاب، وآخرون، 2005م، ادارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس.ص(139-209).

5.1. الوسائط التعليمية المساعدة:

عزيزي الدارس لكي تتحقق أهداف هذه الوحدة يمكنك الاستفادة من الآتي:

1. الوحدة الثانية من القرص التعليمي المرفق.
2. المحاضرة الإذاعية رقم (2) الموجودة في أرشيف الإذاعة التعليمة على الموقع .radio.ust.edu/ .
3. المحاضرات المكتوبة على موقع LMS ، www.ust.edu.ye



6.1. ما تحتاج إليه لدراسة الوحدة:

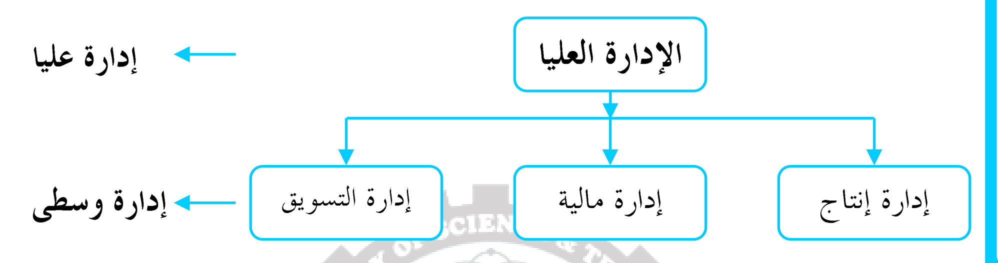
عزيزي الدارس، لكي تتمكن من دراسة الوحدة بشكل جيد لا بد من الاستعانة بالقراءات السابقة التي وردت في البند 1-3 .



2 - 1 تصميم الوظائف Job Design

يمثل التصميم الوظيفي المرحلة السابقة لعمليتي التحليل الوظيفي Job Analysis والوصف الوظيفي Job Description وكذلك وصف الموظف Employee Description

عزيزي الدارس، **يقصد بالتصميم الوظيفي: تحديد أنواع الوظائف (الأعمال) الواجب توافرها في المنظمة والإطار العام لكل وظيفة، والمضمون العام للوظيفة ومستواها، وتحديد أين تبدأ الوظيفة وأين تنتهي.**



الشكل (2-1) يوضح تصميم الوظائف في منشأة افتراضية

تعرف الوظيفة بأنها مجموعة الواجبات التي تحددها إدارة المنشأة وتتطلب ممن يشغلها شروطاً معينة تمثل الحد الأدنى اللازم لإنجاز هذه الواجبات.

والشكل (2-1) يوضح تصميم الوظائف في منشأة (افتراضية) حيث يحدد أنواع الوظائف وإطار كل وظيفة، ومضمون كل وظيفة [تسويقي، مالي]، ومستواها، أما تفاصيل كل وظيفة فتترك للمرحلة اللاحقة [التحليل الوظيفي].
وتقع مسئولية التصميم الوظيفي على مدراء الإدارات الرئيسية الذين قد يستعينون - خاصة في المنظمات الكبيرة- بخبراء مختصين، وتتولى إدارة الموارد البشرية إلى جانب مشاركتها في عملية التصميم دراسة مدى تأثير التصميم على العاملين، واقتراح أي تعديلات كلما ظهرت آثار سلبية من التصميم القائم على العاملين.

2- 1-1 أهمية تصميم الوظائف:

تتبلور أهمية التصميم الجيد للوظائف في مجموعة من العناصر يمكن إجمالها في الآتي:

أ. خلق حافز جيد لدى العاملين، وتخفيض كل من الدوران الوظيفي، و معدل الغياب لدى العاملين.

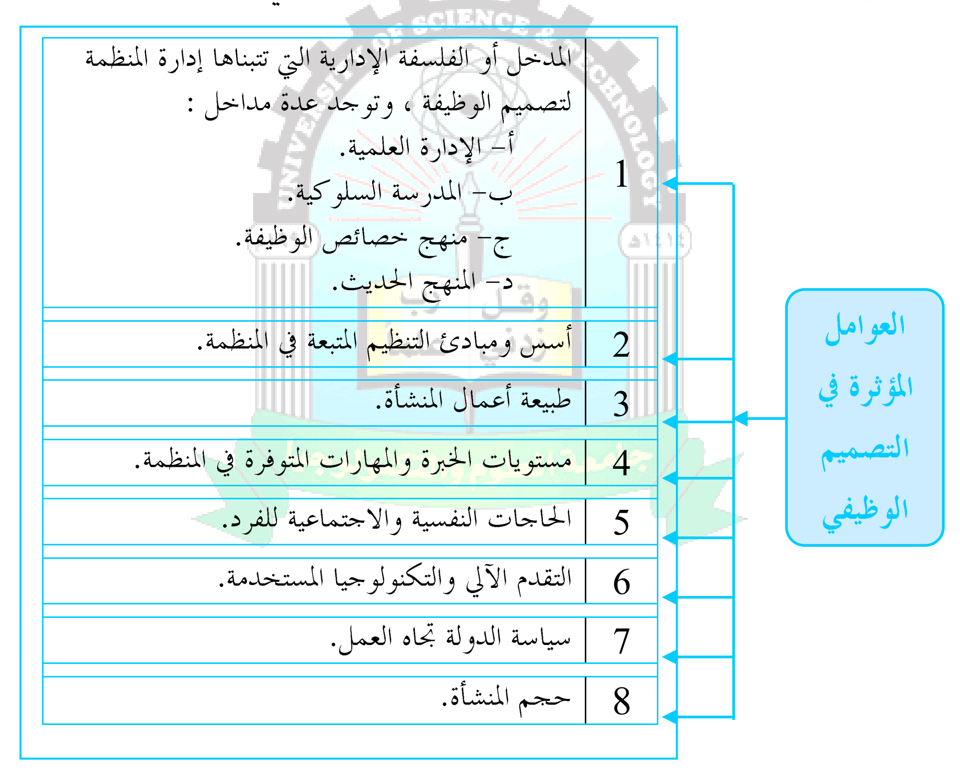
ب. رفع درجة الرضى الوظيفي لدى العاملين.

ج. يؤدي التصميم الجيد للعمل داخل المنشأة إلى تجنيب العاملين لكثير من المشاكل الصحية والذهنية، مثل فقدان السمع، وأوجاع الظهر، وأمراض القلب، والشعور بالتوتر.

د. المساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية كماً ونوعاً، بسبب حب العاملين لعملهم الذي يوفره لهم التصميم الجيد للوظائف.

2-1-2 العوامل المؤثرة في التصميم الوظيفي:

عزيزي الدارس، هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تصميم الوظيفة وحتى نصل إلى تصميم وظيفي جيد وفعَّال يحقق أهداف المنظمة، ويشبع رغبات العاملين فيها يمكن تلخيص هذه العوامل في الشكل الآتي:



الشكل (2- 2) يوضح العوامل المؤثرة في التصميم الوظيفي

أولاً: المدخل أو الفلسفة الإدارية التي تتبناها إدارة المنظمة:

تخضع عملية تصميم الوظيفة (العمل) إلى المنهج أو الفلسفة الإدارية التي تتبناها إدارة المنظمة، وفي هذا الصدد يمكن عرض عدة مدارس (مداخل) وأهمها:

أ - منهج الإدارة العلمية:

وقد اعتمدت هذه المدرسة في تصميمها للوظائف على أساليب عدة أهمها:

- **تقسيم العمل والتخصص:** حيث ترى هذه المدرسة أن للتخصص وتقسيم العمل أثر كبير على الإنتاج وكفاءته، وبالآتي اعتمدت هذا المبدأ كأحد أسس تصميم الوظائف.
- **دراسة الحركة والزمن:** والذي يقصد به معرفة مقدار الوقت اللازم والمسموح به لإنجاز عمل معين أو وحدة إنتاج معينة بإتقان، ويتم ذلك من خلال:
  - تجزئة العمل إلى الأجزاء المكونة له، والتعرف على الحركات الأساسية الضرورية لإنجاز العمل.
  - تحديد الحركات الزائدة (غير الضرورية) واستبعادها.
  - تحديد الأسلوب أو الطريقة المثلى لأداء العمل The one best way.
  - تحديد الزمن لأداء كل مهمة، في سبيل تقدير الإنتاج المرغوب به في اليوم، بعد إضافة مسموحات (نسبة مئوية) للتأخير والراحة.
- **وحدة الأمر:** أثبتت الدراسات التي قام بها رواد الإدارة العلمية ضرورة وحدة الأمر، إذ لا يستطيع الفرد احتمال ازدواجية مصدر الأوامر الصادرة إليه.
- **استخدام الحوافز المادية:** يؤمن أصحاب هذه المدرسة باستخدام الحوافز المادية، والتركيز عليها لإغراء العاملين على تأدية العمل، والتقليل من أهمية الحوافز المعنوية، ومع أن هذه المدرسة تؤدي في تصميمها للعمل إلى التبسيط والوضوح والتقليل من الجهد الذهني للعاملين، إلا أنها أغفلت بشكل كبير الجوانب الإنسانية، وركزت على التخصص، مما جعل الوظائف تتصف بالروتينية والملل، إضافة إلى أن هذا المنهج في التصميم لا يلائم الوظائف الإدارية التي تركز على القدرات الذهنية وليس الإمكانيات العضلية والحركية، ومن أهم رواد مدرسة الإدارة العلمية فردريك تايلور Fredrick Taylor .

ب - منهج المدرسة السلوكية:

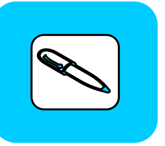
وأهم ما يميز هذه المدرسة عند تصميم الوظائف هو **اعترافها بالعنصر البشري كمحور أساس** يؤخذ في الاعتبار عند التصميم، وتركيزها على العلاقات الشخصية المتبادلة والأداء الجماعي، والحوافز وبالذات المعنوية منها، بمعنى أن هذه المدرسة **تهتم بالفرد (الإنسان) أولاً ثم العمل بعد ذلك**، وهذا عكس ما عليه مدرسة الإدارة العلمية، التي تركز أكثر على العمل أولاً ثم الفرد (الإنسان) ثانياً، ويعود الفضل في إرساء مفاهيم هذه المدرسة إلى عدد من الرواد من أهمهم التون مايو Elton-Mayo.

جـ - المدخل الحديث:

عزيزي الدارس، تبين لنا من خلال إطلاعنا على مدرستي الإدارة العلمية والعلوم السلوكية، أن تصميم الوظائف على ضوء الاحتياجات الفنية فقط (كما هو الحال في المدرسة العلمية) لم يعد كافياً، لأنه يقدم لنا وظائف قد تكون جيدة ومناسبة من الناحية الفنية، إلا أنها عملياً وإنسانياً تؤدي إلى كثير من المشاكل مثل انخفاض الإنتاجية والملل، كما أن الاهتمام بالجانب الاجتماعي والعامل فقط (كما هو الحال في المدرسة السلوكية) كان على حساب الجوانب العملية والإنتاجية، لذلك فإنه وبالقيام ببعض الدراسات توصل الباحثون إلى أهمية وضرورة التوفيق بين المتطلبات الفنية والعملية من ناحية، وبين المتطلبات الإنسانية من ناحية أخرى، حيث أخذوا في الاعتبار عند تصميم الوظائف العناصر الآتية:

- **أ- تناوب (تدوير) العمل** **Job-Rotation**
- **ب- إغناء العمل (الإثراء الوظيفي)** **Job-Enrichment**
- **ج- توسيع العمل:** **Job Enlargement**

تدريب (1)



اشرح باختصار المقصود بالعوامل الثلاثة السابقة التي تؤخذ في الاعتبار عند تصميم الوظائف.

ثانياً: مبادئ وأسس النظم المتبعة:

عزيـزي الـدارس: تـذكر أن: تحديـد مضـمون الوظيفـة يتـأثر بالمبـادئ التنظيمية المتبعة، فلو التزمت المنظمة مثلاً بمبدأ التخصص في تصميم الأعمال، فإن ذلك سيعني أن يقتصر مضمون الوظيفة (الأعمال) - أو حدودها - على مجموعة من الأنشطة المتماثلة والمحدودة العدد، بحيث تسمح لشاغلها بتخصيص كل جهده ومهاراته في اتجاه محدد، الأمر الذي يزيد من كفاءته، ويرفع من إنتاجه، وينطبق نفس الجدل فيما لو كانت المنشأة تلتزم مثلاً بمبدأ المركزية أو اللامركزية، حيث أن تصميم الوظائف سيختلف لو مارست المنشأة المركزية دون اللامركزية، وهكذا بالنسبة لبقية مبادئ التنظيم المعروفة.

ثالثاً: طبيعة أعمال المنشأة:

وذلك فيما إذا كانت تعتمد على القدرات الذهنية والفكرية [مثل البنوك، التأمين، مراكز الأبحاث، والجامعات]، أم حركية تعتمد أساساً على القدرات الجسمية، فالوظائف المطلوبة لتنفيذ الأعمال في المنشآت التي تعتمد على القدرات الذهنية كالبنوك [وظائف دراسة جدوى المشاريع، الاعتمادات، الودائع...] تختلف عن الوظائف اللازمة في منشأة لإنتاج الحديد والصلب وإنتاج السيارات، وبالآتي فإن تصميم الوظائف سيختلف.

رابعاً: مستويات الخبرة والمهارات المتوفرة:

تؤثر مستويات الخبرة والمهارات الحالية، وأنواع الأفراد المتاحين للعمل على عملية التصميم الوظيفي في أي منشأة من المنشآت، فإذا تعذر الحصول على خبرات في مجال الحاسوب مثلاً في منشأة معينة، فسيكون من الصعب القيام بتصميم وظيفي يشمل وظيفة تتطلب خبرات ومؤهلات في مجال الحاسوب، وهكذا.

خامساً: الحاجات النفسية والاجتماعية والفسيولوجية للفرد:

يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحاجات النفسية والاجتماعية والفسيولوجية للفرد عند تصميم الوظيفة، حيث لا يعقل أن تصمم وظيفة تتطلب من شاغلها أن ينعزل عن الأفراد الآخرين، أو تصمم وظيفة تتطلب من الفرد أن يعمل ساعات طويلة (6ساعات متواصلة)، دون الحصول على راحة قصيرة لشرب الشاي مثلاً.

سادساً: التقدم التكنولوجي السائد:

أصبح للتقدم التكنولوجي دور كبير في حياة المنظمات، ويبرز هذا التأثير بشكل أكبر عند تصميم الوظائف، حيث كلما تقدمت التكنولوجيا في صناعة معينة كلما تطلب ذلك تعديل حدود الوظيفة في الأعمال المختلفة لتلك الصناعة، إضافة إلى أن التغيير المستمر في التكنولوجيا يؤدي إلى إلغاء واستحداث بعض الوظائف، مثل إلغاء وظيفة الترحيل اليدوي في سجلات المخازن، واستحداث وظيفة الترحيل الآلي في الحاسوب لأعمال المخازن...الخ.

سابعاً: سياسة الدولة تجاه العمل:

الدولة تؤثر عن طريق القوانين واللوائح المختلفة التي تصدرها لتنظيم علاقات العمل وحماية العاملين في حرية تصميم الوظائف، ومدى ما يمكن تحميله في وظيفة معينة من أعباء.

ثامناً: حجم المنشأة:

يلعب حجم المنشأة دوراً أساسياً في تصميم الوظيفة، فإذا كان حجم المنشأة كبيراً فإن ذلك يعني تعدد وتنوع الوظائف المطلوبة، والعكس صحيح إذا كان حجم المنظمة صغيراً.

وهكذا نلاحظ أن هناك عدة عوامل تؤثر في عملية التصميم الوظيفي، وأن هذه العوامل قد تؤدي إلى تعديل أو إلغاء أو استحداث وظائف وأعمال، وأن هدف التصميم الوظيفي هو الخروج بقائمة تضم أنواع الوظائف الواجب توفرها في المنشأة، والتي ستخضع بعد ذلك - في المرحلة الآتية - للتحليل الوظيفي Job analysis.

أسئلة التقويم الذاتي (1)

1- وضح معنى التصميم الوظيفي مع بين أهميته.
2- عدد فقط العوامل التي تؤثر في تصميم الوظيفة.
3- منهج الإدارة العلمية أحد المداخل التي تؤثر في تصميم الوظائف ، اشرح هذه العبارة.

؟

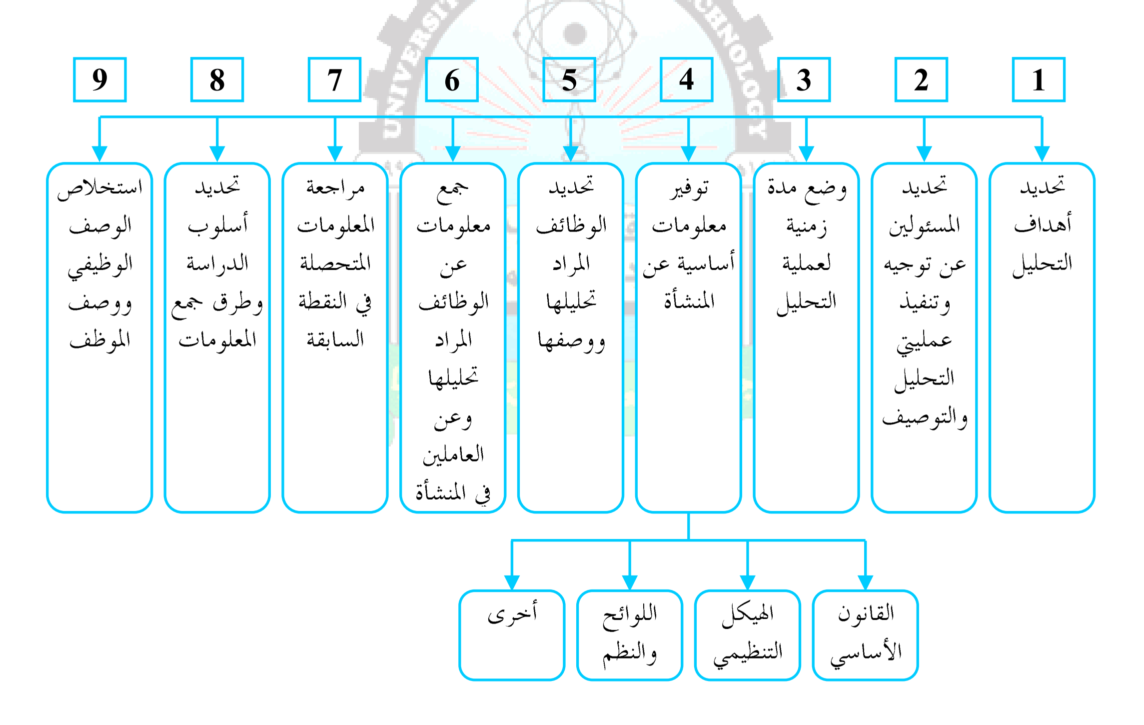
2 -2 تحليل الوظائف : Job Analysis

بعد الانتهاء من عملية التصميم الوظيفي ومعرفة أنواع الوظائف المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، وتحديد الإطار العام والمضمون الخاص بكل وظيفة، تبدأ المرحلة التالية لها والمتمثلة في التحليل الوظيفي.

عزيزي الدارس، يقصد بتحليل الوظائف: **الإجراءات التي تحدد الواجبات والمهارات المطلوبة للقيام بالوظيفة، ونوع الشخص الذي يجب أن يشغل هذه الوظيفة، وعليه فإن تحليل الوظيفة يقصد به تجزئة الوظيفة إلى عناصرها الأساسية المكونة لها، وتحديد واجبات ومسئوليات وصلاحيات هذه الوظيفة، والظروف التي تؤدى في ظلها، والآلات والمعدات والمواد المستخدمة عند أدائها، والشروط المطلوب توافرها فيمن يشغلها، وتدوين هذه البيانات في كشف تحليل الوظائف المبدئي تمهيداً لوصفها.**

2-2-1 خطوات تحليل الوظائف:

تمر عملية تحليل الوظائف بعدة خطوات يمكن إجمالها في الشكل (2-3) .



الشكل (2-3): يوضح خطوات تحليل الوظائف

وفيما يلي شرح موجز لكل خطوة من هذه الخطوات.

أولاً: تحديد أهداف التحليل:

ويتبلور الهدف الرئيسي من عملية التحليل الوظيفي في إعداد تحليل واقعي وواضح للوظيفة وللموظف، يكون أساساً سليماً للمرحلة الآتية لها والمتمثلة في مرحلة التوصيف الوظيفي ووصف الموظف.

ثانياً: تحديد المسئولين عن توجيه وتنفيذ عمليتي التحليل والتوصيف.

ثالثاً: وضع مدة زمنية لعملية التحليل:

وتحديد هذه المدة لابد وأن يتم على ضوء دراسة الواقع والإمكانات البشرية والمادية المتوفرة لدى المنشأة التي تقوم بعملية التحليل.

رابعاً: توفير معلومات أساسية عن المنشأة:

ومن أهم المعلومات التي يجب توفيرها في هذه المرحلة قانون تأسيس الشركة، والهيكل التنظيمي الحالي، والتعرف على رسالة المنظمة، وأهدافها واستراتيجياتها، وحجمها، وطبيعة نشاطها، والشكل القانوني للمنظمة، ومدى توفر الكفاءات البشرية والمادية والبيئة الخارجية للمؤسسة.

خامساً: تحديد الوظائف المراد تحليلها ووصفها:

بعد الحصول على معلومات أساسية عن المنشأة يتم تحديد الوظائف التي تسعى المنظمة إلى تحليلها ووصفها، حتى يتم وضعها في مجموعات وظيفية معينة، كالوظائف التخصصية، والفنية، والإدارية، والإشرافية، والكتابية، ومن ثم اختيار عدد من الوظائف من كل مجموعة من الوظائف المتشابهة ليتم تحليلها بدلاً من تكرار عملية التحليل لجميع الوظائف التي تنتمي لمجموعة واحدة.

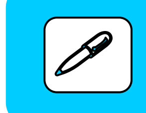
سادساً: جمع معلومات عن الوظائف المراد تحليلها وعن العاملين في المنشأة:

وتمثل هذه الخطوة في عملية التحليل الوظيفي خطوة أساسية، حيث يتم فيها تجميع البيانات والمعلومات عن العناصر الأساسية والمساعدة في الوظيفة، والجدول (2- 1) يبين هذه المعلومات.

جدول (2-1)

يوضح المعلومات عن الوظائف المراد تحليلها

المعلومات المطلوبة عن العناصر الأساسية للوظيفة	المعلومات المساعدة في عملية التحليل
واجبات الوظيفة	أسماء الوظائف
ظروف العمل المادية المحيطة بأداء الوظيفة	مستوى الوظائف
المجهود البدني لأداء الوظيفة	أسماء شاغلي الوظائف
أخطار الوظيفة	أجور شاغلي الوظائف
الإشراف الواقع على الوظيفة	ملاحظات الرؤساء المباشرين عن المعلومات الأساسية للوظائف
الإشراف الواقع من الوظيفة على الغير	
مسئولية اتخاذ القرارات	
الاتصالات التي تتضمنها الوظيفة	
المسئولية عن الأموال	
متطلبات شاغل الوظيفة	



تدريب (2)

اشرح باختصار أهم المعلومات المطلوبة عن العناصر الأساسية للوظيفة والمعلومات المساعدة في عملية التحليل التي وردت في الجدول السابق.

سابعاً: مراجعة المعلومات التي تم التوصل إليها في النقطة السابقة:

بعد استكمال تجميع المعلومات عن واجبات ومسئوليات ومخاطر الوظائف... الخ، يتم العودة إلى الموظفين المعنيين بالوظائف، وإلى رؤسائهم المباشرين للتأكد من مدى صحة المعلومات، ولإعطاء فرصة لمراجعة أي أخطاء قد تكون حصلت في المرحلة السابقة.

ثامناً: تحديد أسلوب الدراسة وطرق جمع المعلومات:

إن جمع المعلومات عن الوظائف المطلوب تحليلها تمثل خطوة أساسية في عملية التحليل الوظيفي، نظراً لأهمية الحصول على معلومات تفصيلية عن كل وظيفة، ولهذا تتحدد عدة طرق للقيام بهذه المهمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها.

وهناك عدة عوامل تؤثر على المنشأة عند اختيار الطريقة المناسبة لتجميع البيانات، ومن أهم هذه العوامل:

- نوع الأعمال المطلوب تحليلها إن كانت كتابيه أو فنية.
- حجم المنظمة صغيراً أو متوسطاً أو كبيراً، وطبيعة نشاط المنظمة خدمياً أو سلعياً.
- حجم الإمكانيات المالية المخصصة لعملية التحليل.
- حجم ونوع الكادر البشري المكلف بعملية جمع المعلومات.
- الوقت المحدد لجمع المعلومات.

والشكل (2-4) يبين أهم الطرق الشائعة لجمع المعلومات.

طرق جمع المعلومات

الطرق الأولية (المباشرة) في جمع المعلومات

أ- المقابلة.

ب- الاستبيان.

ج- الملاحظة.

ع- استخدام طريقتين أو أكثر من الطرق السابقة في نفس الوقت.

الطرق الثانوية (الغير مباشرة) في جمع المعلومات

أ- الاعتماد على الخبرة.

ب- الاعتماد على تحليل المنظمات الأخرى المشابهة.

ج- النشرات المتخصصة والمراجع العلمية.

د- دفتر الملاحظات.

وفيما يلي توضيح موجز لهذه الطرق

- **الطرق الأولية (المباشرة) في جمع المعلومات:**

أ- المقابلة: Interview

عزيزي الدارس، تستخدم هذه الطريقة عادة في تحليل الوظائف بالمنشآت الصغيرة، بسبب قلة عدد العاملين فيها، أو تستخدم في حالة صعوبة استخدام الاستبيان لعدم مقدرة الموظفين على القراءة، أو عدم القدرة على إيصال المعلومات بشكل واضح عن طريقه.

هذا وتتم المقابلة أما بشكل فردي مع كل موظف على حده، أو بشكل جماعي مع المجموعات ذوي الوظائف المتشابهة، أو مع المشرفين على الموظفين الذين هم على إطلاع كامل بالوظائف محل التحليل.

المقابلة أسلوب يتميز بملاءمته مع العاملين الذين لا يعرفون القراءة والكتابة، ويساعد على استخدام اللغة التي تتلاءم مع الموظف، ويمنع سوء الفهم، **أما أهم عيوبه** فتتمثل في احتياجه لوقت طويل في جمع البيانات، وتكلفته العالية، وحاجته إلى متخصصين ذوي كفاءة علمية في إجراء المقابلات وجمع المعلومات.

والجدول (2- 2) يبين بعض الأسئلة التي يمكن طرحها على الموظفين لجمع المعلومات عن الوظائف أثناء القيام بعملية التحليل الوظيفي

س1: ما هي الوظيفة التي تقوم بممارستها؟
س2: ما هي الواجبات **الأساسية** للوظيفة التي تمارسها لإنجاز عملك؟
س3: ما هي الواجبات **الدورية** وما هي الواجبات **الطارئة** للوظيفة التي تمارسهاإنجاز عملك؟
س4: هل تقوم بإنجاز أعمالك وأنت جالساً أو قائماً أو متحركاً؟
س5: ما هي المتطلبات التي تحتاجها الوظيفة التي تشغلها من حيث:نوع الخبرة - المؤهل - المهارات؟
س6: ما هي المسئوليات الخاصة بالوظيفة التي تشغلها؟
س7: ما هي طبيعة الظروف التي تعمل في ظلها [حرارة - برودة - غبار...الخ]؟
س8: ما هي طبيعة المخاطر التي تواجهها نتيجة لممارسة وظيفتك [التسمم، الأشعة، صدمات كهربائية]؟
س9: هل الوظيفة التي تمارسها تتطلب منك: • مجهوداً عضلياً مساوياً للمجهود الذهني؟ • مجهوداً ذهنياً أكبر من المجهود العضلي؟ • مجهوداً عضلياً أكبر من المجهود الذهني؟
س10: هل تقوم من خلال وظيفتك بالإشراف على أعمال أو وظائف أخرى أو أفراد آخرين؟، وهل هذا الإشراف إجمالياً أم تفصيلياً؟

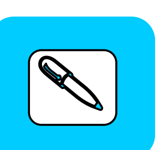
س11 : هل تقوم وظيفة أخرى بالإشراف على أعمالك؟، وهل هـذا الإشـراف إجمالياً أم تفصيلياً؟
س12 : هـل أنـت مـن خـلال ممارسـتك لوظيفتـك ملـزم باتخـاذ قـرارات اسـتراتيجية هامة، أم قرارات روتينية فقط؟، أم أنك تقوم باتخاذ النوعين من القرارات؟
س13 : هل طبيعة عملك تفرض عليك الاتصال بالآخرين [داخل المنظمة/ وخارجها]؟
س14 : هل بشغلك لوظيفتك الحالية تتحمل مسئولية عن الأموال، (أموال نقدية أو عينية)؟

من مزايا استخدام أسلوب الاستبيان قلة التكاليف، وسرعة الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العاملين، ومن عيوبها صعوبة تصميم استبيان نمطي يغطي الغالبية من الموظفين الإداريين والفنيين، وأيضاً صعوبة استخدامها مع العاملين الذين لا يجيدون القراءة.

ب- الاستبيان Questionnaire

وهنا يتم استعمال قائمة بالأسئلة المرتبطة بالوظائف المراد تحليلها، وتقديمها لشاغل الوظيفة للإجابة عليها، ثم عرضها بعد ذلك على رئيسه المباشر لتصحيح ما قد يوجد بها من أخطاء، وعادة ما تستخدم هذه الطريقة مع الوظائف الكتابية والإشرافية والروتينية، ويرجع السبب في ذلك إلى أن غالبية الأفراد الذين يقومون بهذه الأعمال يجيدون القراءة والكتابة، وعادة ما ترسل استمارة الاستبيان إلى الموظفين مرفقة برسالة توضيحية يطلب فيها ملء الاستمارة، ثم عرضها على المسئول المباشر لمراجعتها.

تدريب (3)



ما هي أهم الأسئلة أو الفقرات التي يحتويها الاستبيان بغرض جمع معلومات عن العناصر الأساسية والمساعدة للوظيفة.

جـ - الملاحظة: Observation

تستخدم إما كأسلوب مكمل للأسلوبين السابقين، أو في حالة تعذر استخدامهما، حيث يعمل المحلل في هذه الحالة بالوقوف على العمل أثناء أدائه، وتدوين ملاحظاته حوله من حيث سهولة العمل وصعوبته، والتكرار، والآلات والمعدات المستخدمة، والظروف المحيطة به، ولا يستدعي أسلوب الملاحظة الوقوف على جميع الموظفين، وإنما يكتفى باختيار عينة من الوظائف المتكررة (خط الإنتاج مثلاً)،

من مزايا استخدام اسلوب الملاحظة الحصول على بيانات واقعية، توفر على العمال الكتابة والرد، كما هو الحال في الاستبيان والمقابلة، أما عن عيوب هذه الطريقة فتتمثل في عدم تناسبها مع جميع الوظائف، مثل الوظائف المحاسبية، وتحتاج إلى وقت، واعتراض بعض الموظفين على القيام بملاحظتهم أثناء العمل.

د- استخدام طريقتين أو أكثر من الطرق المحددة سلفاً في نفس الوقت.

- **الأساليب الثانوية (غير المباشرة) التي تستخدم لجمع المعلومات:**

إضافة إلى الأساليب الأساسية السابقة التي تم شرحها والتي تستخدم لجمع المعلومات، فإن هناك أساليب أخرى مساعدة ومكملة تستخدم لجمع البيانات والمعلومات، ومن أهم هذه الأساليب:

أ- الاعتماد على الخبرات السابقة:

وهنا يقوم مجموعة من الخبراء المختصين في مجال تحليل الوظائف بوضع تحليل لمختلف أنواع الوظائف بالمنشأة، وذلك من واقع خبراتهم، ويشمل التحليل واجبات ومسئوليات، ومخاطر، وظروف الوظيفة....الخ.

ب - الاعتماد على تحليل الشركات الأخرى المشابهة:

وفيه يتم إجراء تحليل وظيفي للمنشأة على ضوء ما هو موجود في منشآت أخرى مشابهة، ولكن هذا الأسلوب غير دقيق، حيث أنه مهما بلغت درجة التشابه فهناك ظروف تجعل لكل منشأة خصوصية خاصة بها.

جـ - النشرات المتخصصة والمراجع العلمية:

هناك العديد من الجهات المتخصصة تصدر كتباً ونشرات تتضمن توصيفاً لأنواع متعددة من الوظائف، مثل المخازن، المحاسبة...الخ، ويمكن الاستفادة منها في عملية التحليل والتوصيف، ويؤخذ على هذه الطريقة عدم استيعابها لخصوصية المنشأة.

د - سجل الموظف اليومي[دفتر الملاحظات]:

حيث يقوم الموظف هنا بتسجيل كل نشاط يمارسه خلال اليوم، والمدة التقريبية لهذا النشاط..، واستخدام هذا الأسلوب مع الأساليب الأخرى يعمل على إيجاد تحليل وظيفي جيد.

تاسعاً: تحليل البيانات التي تم جمعها لاستخلاص الوصف الوظيفي:

بعد الانتهاء من جمع البيانات وتعبئتها، **يتم إعداد بيان نهائي [بطاقة] مكتوب - مستمد من التحليل الوظيفي- خاص بكل وظيفة على حدة يبين فيه اسم الوظيفة والواجبات والمسئوليات وظروف العمل المحيط بأداء الوظيفة، علاقات الوظيفة بالغير ومتطلبات شغل الوظيفة ...الخ، وهو ما يسمى** التوصيف الوظيفي.

2 -3 - التوصيف الوظيفي:

الخطوة التي تلي عملية التحليل الوظيفي – والتي سبق تناولها- تضمن القيام بتدوين المعلومات التي تم الحصول عليها من عملية التحليل الوظيفي، وذلك بعد مراجعتها وفرزها.

وهذه الخطوة تسمى بالتوصيف الوظيفي، وعليه فإن التوصيف الوظيفي يعرّف بأنه:
إعداد بيان نهائي (بطاقة) مكتوب- مستمد من التحليل الوظيفي- خاص بكل وظيفة على حدة يبين فيه اسم الوظيفة والواجبات والمسؤوليات وظروف العمل المحيط بأداء الوظيفة، علاقات الوظيفة بالغير ومتطلبات شغل الوظيفة......الخ.

وهكذا فإن التوصيف الوظيفي، أو بطاقة "توصيف الوظيفة"، تمثل النتيجة النهائية الملموسة لعملية التحليل الوظيفي.

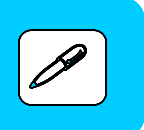
> لاحظ- عزيزي الدارس- أن عملية التوصيف الوظيفي، أو بطاقة "توصيف الوظيفة"، تمثل النتيجة النهائية الملموسة لعملية التحليل الوظيفي.

مكونات الوصف الوظيفي، بطاقة (توصيف الوظيفة):

ليس هناك تصميم محدد لنموذج بطاقة التوصيف الوظيفي، لكنها أقل تفصيلاً من نموذج "تحليل الوظيفة"، وهناك شبه إجماع على ضرورة احتوائها العناصر الآتية:

1- التعريف بالوظيفة:	يخصص الجزء العلوي من نموذج (بطاقة) التوصيف الوظيفي للبيانات المتعلقة باسم الوظيفة، رقم الوظيفة Code، تبعيتها (الجهة الإدارية التي تتبعها)، والجهة التي تشرف عليها الوظيفة.
2- ملخص عن الوظيفة:	يصف الطبيعة العامة للوظيفة، ويحدد أعمالها الأساسية.
3- واجبات/ مسئوليات:	واجبات ومسئوليات الوظيفة، سواءً كانت دائمة أو دورية أو طارئة.
4- علاقات الوظيفة	تحدد علاقة الوظيفة بالجهات الداخلية للمنشأة والجهات الخارجية.
5- السلطات:	يتم توضيح سلطات شاغل الوظيفة.
6- معايير الأداء:	وتشير إلى المعايير التي يتوقع أن يحققها الموظف في كل عنصر من عناصر الواجبات والمسئوليات المكلف بها
7- ظروف العمل:	بيان ظروف العمل التي تصاحب تأدية الوظيفة، مثل الحرارة، الرطوبة، التهوية، الإضاءة، الروائح، والغبار.
8- المخاطر المصاحبة للوظيفة:	مثل تعرض الموظف إلى التسمم، الصدمات الكهربائية ...الخ.
9- متطلبات شغل الوظيفة:	تحديد المستوى العلمي، الخبرة، المهارات، السمات الشخصية، اجتياز اختبارات معينة، وأي مواصفات أخرى ضرورية

تدريب (4)



عزيزي الدارس، بعد أن عرفت أهم عناصر بطاقة الوصف الوظيفي قم بإعداد نموذج بطاقة توصيف وظيفي لوظيفة رئيس قسم الحسابات لإحدى المؤسسات.

أسئلة التقويم الذاتي (2)

1- ما هي المعلومات التي يحتاجها الشخص للقيام بتحليل وظيفة معينة؟ .

2- ناقش الطرق الأولية الشائعة لجمع المعلومات عن الوظائف المطلوب تحليلها.

3- تمر عملية تحليل الوظائف بعدة خطوات، عدد هذه الخطوات فقط.

4- أين تكمن أهمية القيام بوظيفة التحليل الوظيفي .

5- ما أهم البيانات التي يجب كتابتها في بطاقة التوصيف الوظيفي.

6- عرف المفاهيم التالية:

تصميم الوظائف - تحليل الوظائف - التوصيف الوظيفي.

؟

3- القسم الثاني تخطيط الموارد البشرية:

3 -1 مفهوم تخطيط القوى العاملة:

عزيزي الدارس: يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه **ذلك النشاط الذي تمارسه المنظمة - بما فيها إدارة الموارد البشرية - والذي بموجبة تعمل على توقع الطلب والعرض من العنصر البشري عن فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع والتوقيت المناسب.**

ومن هذا التعريف يمكن استنتاج بعض العناصر المهمة التي تعطي مزيداً من التوضيح لماهية تخطيط الموارد البشرية:

- تنطوي عملية تخطيط الموارد البشرية على نفس المبادئ والأساليب المتبعة في التخطيط لنشاطات المنشأة ككل، ويتوقف مدى فاعلية خطط الموارد البشرية على مدى انسجامها مع الخطة الشاملة للمنشأة .
- إن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تقوم بها إدارة الموارد البشرية بمفردها، ولكنها تشمل أطرافاً أخرى، كمدراء الإدارات، والمشرفين الذين يتعين عليهم توفير البيانات الأساسية، والتي على ضوئها يتم وضع الخطة، أما إدارة الموارد البشرية فيتمثل دورها في

بعد أن تتعرف المنظمة على عدد ونوع الوظائف التي يجب أن تتوافر فيها وذلك من خلال استكمالها لعمليتي التحليل الوظيفي والتوصيف الوظيفي تبدأ المنظمة بالمرحلة التالية لها، وهي مرحلة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة المؤهلة والمدربة لتشغل هذه الوظائف

توفير المشورة لهؤلاء المدراء في كيفية تصميم الخطط وتطويرها بالنسبة للإدارات التي يشرفون عليها، ومن ثم العمل على تجميع هذه الخطط ودمجها في خطة واحدة للموارد البشرية، بعد مناقشتها مع المدراء المعنيين، بما في ذلك الإدارة العليا.

- تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة لمقابلة المتغيرات التي تحدث في المجتمع.

3 -2 - أهمية تخطيط الموارد البشرية:

أ. التخطيط يحدد مقدماً الاحتياجات البشرية من حيث الكم والنوع والتوقيت، وبالآتي يكشف للمنظمة ما إذا كان سيقابلها نقص أو زيادة في اليد العاملة عن الفترة التي يجرى التخطيط لها.

ب. يعمل التخطيط للموارد البشرية على تفادي المفاجآت.

ج. تخطيط الموارد البشرية يسهل من عملية الرقابة عليها، أي أنه يعتبر معياراً نحكم من خلاله على مدى سلامة ونجاح تنفيذ خطة الموارد البشرية.

د. التخطيط يساعد المنظمة على إعداد الموازنة التقديرية للرواتب والأجور.

ه. التخطيط للموارد البشرية ضرورة لكي يتم التعرف على المشاكل والصعوبات المتوقع حدوثها، والعمل على حلها.

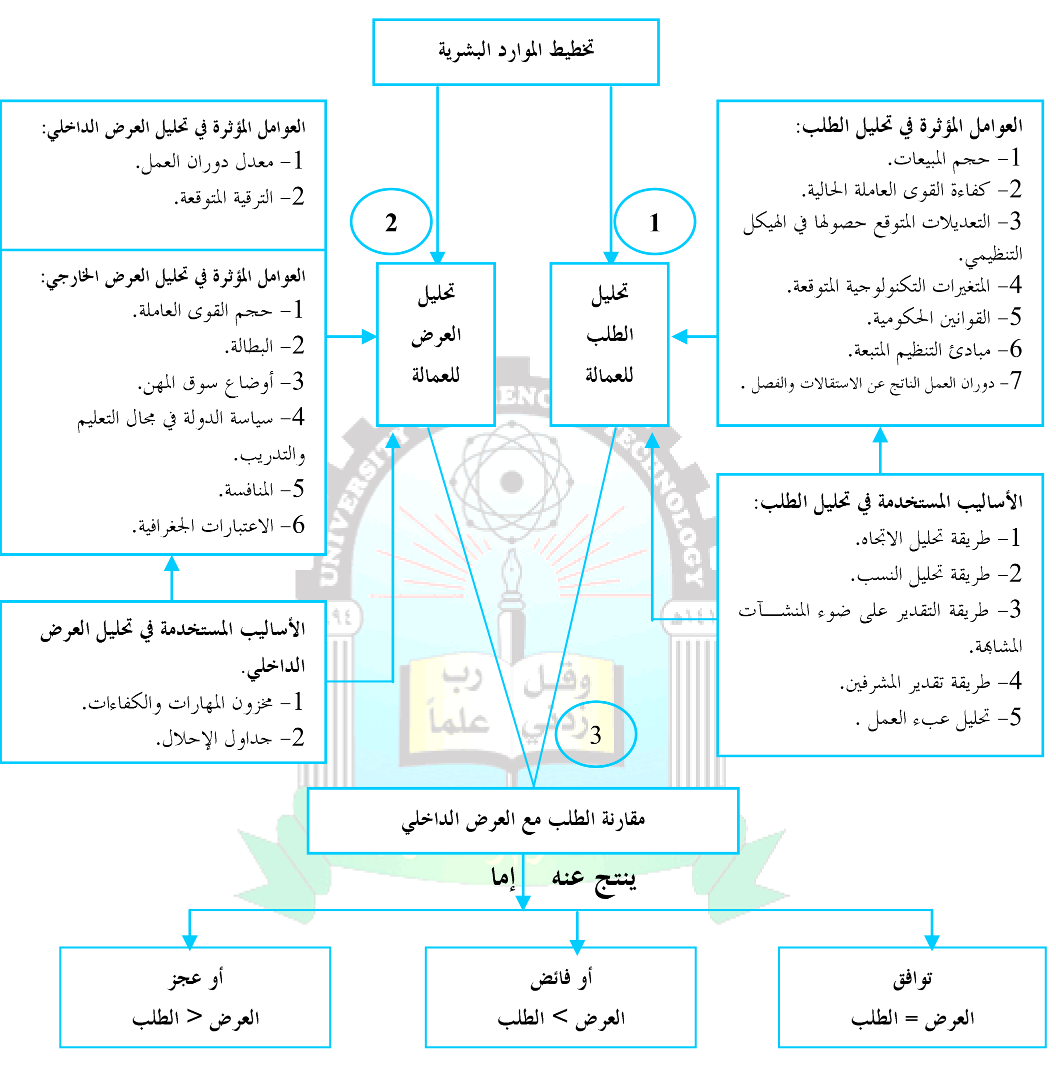
3 -3 - أهداف تخطيط الموارد البشرية.

- دراسة وتقويم الوضع الحالي للعمالة المتاحة.
- تحديد حجم ونوع العمالة المطلوبة، وتوفيرها في الوقت المناسب.
- التعرف على مصادر العمالة داخلياً وخارجياً، ودراستها والاستفادة منها.

3 -4 مراحل تخطيط الموارد البشرية:

يمر تخطيط الموارد البشرية بثلاث مراحل أساسية هي:

نموذج (2-1)



الهدف العام من تخطيط الموارد البشرية هو إحداث التوازن الكمي والنوعي بين المطلوب من الموارد البشرية والمعروض منها، وبالتالي استخدام هذه الموارد بكفاءة وفاعلية، وينبثق من هذا الهدف العام أهداف فرعية تتمثل في:

المرحلة الأولى: تحليل الطلب أو الاحتياجات من القوى العاملة.Demand Analysis

يقصد بتحليل الطلب على الموارد البشرية: **تحديد العاملين المطلوبين للعمل من حيث العدد والنوع والزمن المطلوب تواجدهم فيه.**

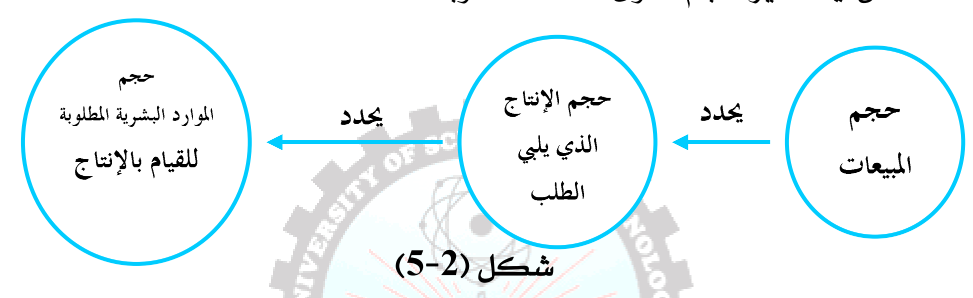
وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في هذا التحليل.

العوامل المؤثرة في تحليل (تقدير) الطلب على الموارد البشرية:

يجب على المدراء أن يأخذوا بعين الاعتبار مجموعة من العوامل عندما يقومون بتحديد احتياجات منظماتهم من القوى العاملة، ومن هذه العوامل:

أ- حجم المبيعات:

من وجهة النظر العملية: فإن حجم المبيعات يمثل المحدد الرئيسي في تقدير حجم الإنتاج [الذي يلبي الطلب]، ومن ثم تحديد حجم القوى العاملة المطلوبة للقيام بهذا الإنتاج، وعليه فإن حجم المبيعات [سلعية أو خدمية] لكل منشأة يمثل العنصر الأساس في تقدير حجم القوى العاملة المطلوبة.



شكل (2-5)

ومن العوامل المهمة التي تؤثر على حجم المبيعات الظروف الاقتصادية العامة، حيث تلعب فترات الرواج والانكماش والتضخم الاقتصادي دوراً بارزاً في تخطيط الموارد البشرية، ففي فترات الرواج يكون الطلب على السلع والخدمات كبيراً، وبالآتي تسعى المنظمات إلى زيادة إنتاجها، وهذا الوضع يتطلب من المنظمات التوسع في استخدام الموارد البشرية، ويحدث العكس في حالة الانكماش، أما زيادة التضخم فإنه يجبر المنظمات على زيادة المرتبات المدفوعة للعاملين لتتناسب - قدر الإمكان - مع تزايد نسب التضخم، وهذا يجعل أسعار منتجاتها مرتفعة، ولتجنب ذلك فإن المنظمات تلجأ إلى استخدام تكنولوجيا لا تحتاج إلى عمالة كبيرة لتقليل تكلفة العمل، وبالآتي عرض منتجاتها بأسعار تنافسية، ويترتب على ذلك عدم توظيف عمالة جديدة، وأحياناً [كما هو الحال في الدول الرأسمالية] الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية.

ب- كفاءة القوى العاملة الحالية والتغيرات المتوقع حدوثها نتيجة لذلك:

إذا كان حجم الإنتاج ثابتاً، وتحسنت كفاءة الفرد- نتيجة للخبرة والتفوق- في العمل/ بالساعة(أي زادت إنتاجيته الحقيقية)، فإن ذلك سيؤدي إلى وجود فائض

في العمالة لأن رقم الإنتاج الإجمالي يمكن تحقيقه بعدد أقل من الأفراد الحاليين، والعكس صحيح، وبالآتي فهذا يؤدي إلى إعادة النظر في تقدير العمالة المطلوبة.

جـ- التعديلات المتوقع حصولها على الهيكل التنظيمي للمنظمة:

إن إضافة أو استبعاد بعض الأنشطة يؤدي إلى تغيير في عدد ونوعية الوظائف، فقد تقرر المنظمة وضع وتنفيذ برنامج دعائي كبير لتسويق منتجاتها في الخارج، فهذا يستلزم بالضرورة إنشاء مجموعة من الوظائف لم تكن موجودة سابقاً، وقد يحدث العكس، إذ قد تلغي المنظمة نشاطاً خاصاً بإنتاج منتج معين، وعلى ذلك يصبح وجود الوظائف الحالية المسئولة عن النشاط الملغى أمراً غير ضروري، ويجب إلغاؤها، وفي كلا الحالتين تتأثر خطة الموارد البشرية، ففي حالة الإضافة يعني ذلك الحاجة لعمالة إضافية من حيث العدد أو النوع، وفي الحالة الثانية يعني وجود فائض في القوى العاملة لابد من مواجهتها بشكل علمي ومدروس.

د- التغيرات التكنولوجية المتوقعة:

تلعب التغيرات التكنولوجية المتوقعة دوراً مهماً في تحديد المتوقع من القوى العاملة المطلوبة، فلو أن المنظمة اتجهت - مثلاً - إلى استخدام الحاسب الآلي لمعالجة البيانات المحاسبية لديها بدلاً من الأسلوب اليدوي، فإن ذلك سيؤدي إلى تقليص الحاجة إلى الأيدي العاملة، والعكس صحيح .

هـ- القوانين الحكومية:

كثير من القوانين التي تصدرها الدولة تؤثر على أسلوب وطبيعة إدارة المنظمات للموارد البشرية، **فعلى** سبيل المثال فإن إصدار قوانين تنظم ساعات العمل قد يؤدي إلى تخفيض ساعات العمل وزيادة ساعات الراحة، وهذا بدوره يقود إلى زيادة الطلب على القوى العاملة.

و- مبادئ التنظيم المتبعة من قبل المنظمة:

تلعب بعض مبادئ التنظيم دوراً في تحديد عدد ونوع الوظائف المطلوبة، وبالآتي على حجم ونوعيه العمالة المطلوبة.

فمبدأ التخصص يقضي أن يقتصر مضمون الوظيفة على مجموعة محددة من المهام المتماثلة والمتشابهة، بحيث تسمح بتخصيص جهد الفرد ومهارته في اتجاه محدد، وهذا يعني أن المنظمة ستجزئ المهام (الأعمال) وتسند كل جزء لشخص

واحد، وبالآتي ستحتاج إلى عدد كبير من الوظائف والأفراد وبنوعيات ومهارات مختلفة، وكذلك فإن أتباع مبدأ اللامركزية الذي يقضي بتوزيع الأعمال على أكثر من وحدة إدارية أو فرد بعد أن كانت تنفذ من جهة أو فرد واحد يؤدي إلى زيادة الطلب على القوى العاملة نتيجة لإنشاء وحدات إدارية أو فروع جديدة.

ي - دوران العمل الناتج عن الاستقالات وإنهاء العمل:

حيث يمثل هذا العامل عنصراً مهماً في تقدير حجم العمالة التي تحتاجها المنشأة مستقبلاً.

- **الأساليب المستخدمة في تقدير الطلب:**

هناك طرق عدة للتنبؤ بحجم العمالة المطلوبة، بعض هذه الطرق غير كمية، وبعضها كمية، والبعض يعتمد على تقدير المديرين بالإدارة العليا، والبعض الآخر على تقدير المديرين في الإدارات الوسطى والمباشرة، وسنستعرض أهم هذه الطرق كما يلي:

أ- طريقة تحليل الاتجاه: **Trend-Analysis**

وتعني هذه الطريقة دراسة مستويات التوظيف لفترة زمنية سابقة- خمس سنوات مثلاً- ليتم على أساسه معرفة اتجاهات التوظيف لتلك السنوات الخمس، ومن ثم الاسترشاد بها لتقدير احتياجات المنظمة من القوى العاملة لفترة قادمة.

وتحليل الاتجاه يعتبر مؤشراً أولياً جيداً، ولكن مستويات التوظيف لا تتوقف فقط على عامل الوقت، بل هناك عوامل أخرى مثل تغير حجم المبيعات والإنتاج، والتي تؤثر بشكل كبير على حجم التوظيف المستقبلي.

ب- طريقة تحليل النسب: **Ratio Analysis**

ويُقصد به عمل توقعات مستقبلية مبنية على أساس العلاقة بين حجم المبيعات وعدد العاملين المطلوبين لبيع عدد معين من الوحدات.

مثل: افترض أنك وجدت أن رجل البيع الواحد يبيع بمبلغ 500,000 ريال في السنة، وخلال السنين الماضية كان لديك 10 رجال بيع، وكان إجمالي مبيعاتهم 5 ملايين ريال في السنة الواحدة، وافترض أن شركتك ترغب في زيادة مبيعاتها إلى 8,000,000 في السنة الأولى وإلى 10 ملايين في السنة التي تليها، فإذا استمر المعدل كما هو ستحتاج إلى 6 عمال جدد، كل واحد يبيع بمبلغ 500,000 ريال

في السنة الأولى، وفي السنة التي تليها ستحتاج إلى 4 عمال إضافيين للبيع بمبلغ مليوني ريال إضافية.

جـ- طريقة التقدير على ضوء المنشآت المتشابهة:

وفي هذه الطريقة يؤخذ في الاعتبار طبيعة المنشأة، وحجم عملياتها، فإذا قدرنا عدد العاملين لمطعم كنتاكي مثلاً بعدد عشرين شخصاً، فإننا بنفس الأسلوب نقدر احتياجات سلسلة المطاعم الأخرى ذات الحجم المشابه.

د- طريقة تقدير المشرفين:

وتعتمد على تقدير المسئول المباشر الذي يعمل على تقدير احتياجات إدارته بناءً على ظروفه السابقة، وتعتبر طريقة سهلة ومفيدة في الأجل القصير.

هـ- تحليل عبء العمل المستقبلي:

وعلى ضوء هذه الطريقة يتم تحديد العبء الإجمالي لكل وظيفة، وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد العادي داخل كل وظيفة، وبالآتي عدد العاملين بالوظيفة على النحو الآتي:

$$= \frac{\text{عبء العمل الإضافي في الوظيفة}}{\text{عبء العمل الذي يقوم به الفرد}}$$

وهناك أساليب أخرى أكثر تعقيداً، كطريقة دلفي والارتباط، ولكننا نكتفي بالقدر الذي عرضناه.

المرحلة الثانية: تحليل العرض Supply Analysis

حتى تكون الصورة واضحة فسنتناول تحليل العرض المتوقع من العمالة البشرية كجانب مكمل لتحليل الطلب على العمالة البشرية، حتى نصل في النهاية إلى تحديد المطلوب من العمالة، ووضع خطة الموارد البشرية بصورة مدروسة ومتكاملة.

وسنتناول العرض المتوقع للموارد البشرية من جانبين:

أولاً: العرض من داخل المنظمة (Internal- Supply).

ثانياً: العرض من خارج المنظمة (external -Supply).

أولاً: العرض من داخل المنظمة:

يقصد بالعرض من الداخل:**عدد الأفراد الذين سيكونون جاهزين من داخل المنظمة في التاريخ المستقبلي المحدد لشغل الوظائف المطلوب شغلها.**

وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في العرض الداخلي للعمالة أهمها:

أ- معدل دوران العمل (دخول وخروج العاملين): Turnover

ويقصد به نسبة العمالة التي تركت العمل أو التي التحقت به خلال فترة زمنية معينة، سواءً كان هذا الترك ناتجاً عن عدم القدرة على القيام بالعمل [فصل]، أو الإصابة بحوادث العمل، أو ناتجاً عن عدم رضى الفرد عن عمله (الاستقالة).

ويمثل ارتفاع معدل الترك مؤشراً إلى الحاجة لموارد بشرية تغطي معدل الخسارة التي تحدث نتيجة لعدة عوامل كالاستقالات.



مثال:

إذا كان إجمالي العمال في مستشفى الوفاء هو 420 عاملاً في أول العام، وفي نهايته 460 عاملاً وعين خلال العام 80 عاملاً، ترك العمل خلال نفس العام 40 عاملاً.

المطلوب: تحديد معدل دوران الترك والانضمام، ومعدل دوران الترك والانضمام معاً

متوسط عدد العاملين خلال العام $= \frac{460+420}{2} = \frac{880}{2} = 440$ عاملاً

معدل دوران العمل (الترك) $= \frac{40}{440} \times 100 = 9\%$

معدل دوران العمل (الانضمام) $= \frac{80}{440} \times 100 = 18\%$

معدل دوران العمل (الترك+ الانضمام) $= \left[440 \div \left(\frac{80+40}{2}\right)\right] \times 100 = 14\%$ تقريباً .

ب- الترقية المتوقعة:

يُقصد بها نقل الفرد من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى وشغله لها، وتكون ذات مسئوليات وصلاحيات أكبر ومزايا مادية ومعنوية أفضل، وبالرغم من أنها عملية نقل وظيفي داخلي إلا أنها تمثل في النهاية نقصاً في الموارد البشرية بالنسبة للمستوى الإداري الذي حدثت فيه الترقية، الأمر الذي يستدعي تغطية هذا النقص بأفراد يحلون محل الذين تمت ترقيتهم، وقد يتم تغطية النقص من الداخل من قبل قسم يكون لديه فائضاً في العمالة.

جـ - التقاعد .

د - التنزيل الوظيفي .

- **الأساليب (الطرق) المستخدمة في تقدير العرض من العمالة:**

أ- العرض الداخلي من العمالة:

إن تقدير حجم العمالة المطلوبة يعطينا إجابة للشق الأول من المعادلة الخاصة بتخطيط الموارد البشرية، فهو يجيب على السؤال (كم سنحتاج من العمالة مستقبلاً)، ولكن وحتى يكتمل الشق الثاني من المعادلة الخاصة بتخطيط الموارد البشرية لابد من تقدير حجم العمالة المعروضة، ومع ذلك وقبل تحديد كم من العاملين سيتم توظيفهم من خارج المنشأة يجب أولاً تحديد كم من العاملين من داخل المنشأة يمكن الاستفادة منهم لشغل الوظائف الشاغرة، ولتحديد ذلك هناك مجموعة من الطرق لتقدير هذا العرض الداخلي من القوى العاملة، وأهم هذه الطرق:

ب- مخزون المهارات أو الكفاءات: Skills or Qualification Inventories

عبارة عن قائمة تحتوي على ملخص يشمل معلومات عن أداء العامل، وخلفيته التعليمية، والترقيات التي حصل عليها، والبرامج التدريبية التي حضرها، وتقديرات المشرف لأدائه وقدرته على التحمل، والعمر الحالي لشاغل الوظيفة.

ويمكن تجهيز القائمة إما يدويا Manually أو من خلال نظام المعلومات الآلي بالنسبة للمنظمات الكبيرة، ومن خلال هذا النظام يمكن بسرعة تعيين الموظفين المؤهلين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة.

جـ- جداول الإحلال: **Replacement-Chart**

- يتم من خلالها ترتيب الوظائف الإدارية المهمة، وتحديد أسماء من يشغلها، والفترة الزمنية التي سيستمرون فيها، ... ثم:
- تحديد البديل المناسب والمؤهل (بالاسم) الآن أو مستقبلاً أمام كل وظيفة مهمة موجودة بالجدول، وهذه الطريقة تعطي وقتاً كافياً لتدريب وتأهيل الأشخاص المرشحين كخلفاء لمن سيتركون وظائفهم المهمة.

ثانياً: العرض من خارج المنظمة: External Supply

يُقصد بالعرض من خارج المنظمة: **عدد ونوع الأفراد الذين سيكونون جاهزين في سوق العمل للتوظف لدى المنشأة.**

وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في العرض الخارجي للعمالة أهمها:

أ- حجم القوى العاملة: **Size of The Labor Force**

حجم القوى العاملة يتأثر بمعدل المواليد، وبتركيبة السكان من حيث نسبة الأطفال والشباب والشيوخ، ونسبة الذكور إلى الإناث، وكلها عوامل لها دور كبير في تحديد حجم القوى العاملة المعروضة.

ب- البطالة: **Unemployment**

معدل البطالة يلعب دوراً كبيراً في حجم المعروض من القوى العاملة، فكلما ارتفع هذا المعدل كلما زاد العرض من القوى العاملة والعكس، على أن يكون العرض يتناسب ونوع العمالة المطلوبة.

جـ- أوضاع سوق المهن:

قد تعكس الظروف السائدة في المجتمع وجود فائض في بعض المهن، وعجز في مهن أخرى.

د- السياسة التي تتبعها الدولة في مجال التعليم والتدريب:

تمثل الجامعات والمعاهد، وكليات المجتمع، والمدارس الفنية والمهنية، المورد الرئيس لسوق العمل من الموارد البشرية، والدولة في رسمها للسياسة التعليمية في البلد تلعب دوراً مؤثراً ومباشراً في حجم ونوعية المعروض من الموارد البشرية، والذي ستعتمد عليه المنظمات في توفير احتياجاتها من القوى العاملة، لذلك فإنه من المهم

علـى المنظمـات متابعـة سياسـة الدولـة في مجـال السياسـات التعليميـة وأخـذها في الاعتبار عند وضع خطط الموارد البشرية.

هـ- المنافسة: **Competition**

إن وجـود المنافسـين في المجتمـع والـذين قـد يحتـاجون نفـس المهـارات الـتي تحتاجها المنشـأة يؤثر على المعروض من القوى العاملـة، لهذا لابـد للمنشـأة مـن تقيـيم هذا الأمر ووضع السياسات اللازمة .

و- الاعتبارات الجغرافية:

توزيـع العمالـة في أي دولـة مـن الـدول يتوقـف علـى تـوفر الإسـكان والنقـل والخدمات الأخرى، لهذا فإن العمالة تتواجد في المنـاطق الـتي تتـوفر فيهـا الخـدمات، كـالإسـكان والمواصلات إلـخ، وعليه فإن علـى المنشـأة أن تـدرك هـذه النقطـة وهـي تضع خططها للقوى العاملة.

أسئلة التقويم الذاتي (3)



ما المقصود بتحليل الطلب أو الاحتياجات من القوى العاملة؟،

ما العوامل المؤثرة في تحليل (تقدير) الطلب على الموارد البشرية؟

المرحلة الثالثة: مقابلة الطلب على القوى العاملة بالعرض الداخلي لها:

بعد اسـتكمال تحديد الطلب وتحديد العرض الداخلي للقوى العاملـة، تبـدأ المنشـأة بمقابلـة جوانـب الطلـب علـى القـوى العاملـة **بـالعرض الـداخلي** (Internal Supply) للقوى العاملة، وهذه المقابلة تقودنا إلى ثلاث احتمالات:

أ. العرض الداخلي يساوي الطلب، وهنا لا نلجأ للسوق الخارجية.

ب. العرض الداخلي أكبر من الطلب (فائض)، وهنا لا نلجأ للسوق الخارجية.

ج. العرض الداخلي أقل من الطلب (عجز)، وهنا نلجأ للسوق الخارجية.

تدريب (5)

حـدد طـرق وأسـاليب التعامـل مـع كـل مـن الفـائض والعجـز في القـوى العاملة.

أسئلة التقويم الذاتي (4)

?

1- عرض القوى العاملة من داخل المنظمة يمثل أحد جوانب العرض، عرف هذا المفهوم، وحدد العوامل المؤثرة في العرض الداخلي للعمالة.
2- عرض القوى العاملة من خارج المنظمة يمثل أحد جوانب العرض، عرف هذا المفهوم، ثم حدد مع الشرح العوامل المؤثرة في العرض الخارجي للعمالة.
3- ما الأساليب (الطرق) المستخدمة في تقدير العرض الداخلي من العمالة؟

4- الخلاصة:

استعرضنا في هذه الوحدة مجموعة من المفاهيم وهي:

- **تصميم الوظائف:** ثم تناولنا أهمية تصميم الوظائف، والعوامل المؤثرة في التصميم الوظيفي، والمحددة بثمانية عوامل تبدأ بالمدخل أو الفلسفة الإدارية التي تتبناها إدارة المنظمة لتصميم الوظيفة، وتنتهي بعامل حجم المنظمة.
- **تحليل الوظائف** ثم تناولنا خطوات تحليل الوظيفة ثم استخلاص الوصف الوظيفي ووصف الموظف، وأخيراً ناقشنا أهمية ومجالات استخدام نتائج التحليل الوظيفي، والمتمثلة في مجال الاستقطاب، تحديد الأجور، تقييم الأداء، وتخطيط الاحتياجات البشرية....الخ.
- **التوصيف الوظيفي.**
- **تخطيط الموارد البشرية.**

كما تناولنا مفهوم ومراحل تخطيط الموارد البشرية والتي تشمل ثلاث مراحل هي **أولاً** تحليل الطلب أو الاحتياجات من القوى العاملة. . **ثانياً** تحليل العرض. **ثالثاً:** مقابلة الطلب على القوى العاملة بالعرض الداخلي لها ، والذي يترتب عليه إما عجز أو فائض أو تساوي العرض مع الطلب، ولكل نتيجة بعد ذلك المعالجة الخاصة بها.

5- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية الآتية

عزيزي الدارس: تناولنا في الوحدة الثانية الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في تصميم وتحليل ووصف الوظائف وكذلك تخطيط الموارد البشرية.

وعرفنا أن عملية التصميم الوظيفي من أهم الوظائف التخصصية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية،فهي تمثل المرحلة السابقة والأساسية لعمليتي التحليل الوظيفي Job Analysis، والوصف الوظيفي Job Description، وكذلك وصف الموظف Employee Description وبعد الانتهاء من عملية التصميم الوظيفي تبدأ المرحلة التالية لها والمتمثلة **في التحليل الوظيفي** ويتبلور الهدف الرئيسي من عملية التحليل الوظيفي في إعداد تحليل واقعي وواضح للوظيفة وللموظف، يكون أساساً سليماً للمرحلة التالية لها والمتمثلة في **مرحلة التوصيف الوظيفي ووصف الموظف** التي يتم من خلالها إعداد بيان نهائي [بطاقة] مكتوب - مستمد من التحليل الوظيفي- خاص بكل وظيفة على حدة يبين فيه اسم الوظيفة والواجبات والمسئوليات وظروف العمل المحيطة بأداء الوظيفة، علاقات الوظيفة بالغير ومتطلبات شغل الوظيفة ...الخ

عزيزي الدارس، وبعد أن تتعرف المنظمة على عدد ونوع الوظائف التي يجب أن تتوفر فيها وذلك من خلال استكمالها لعمليتي التحليل الوظيفي (Job Analysis)والتوصيف الوظيفي Job Description، وكذلك تحديد احتياجاتها من القوى العاملة المؤهلة والمدربة لتشغل هذه الوظائف، وهذه المرحلة تسمى بتخطيط الموارد البشرية وسوف نحاول في الوحدة الثالثة تناول المرحلة التالية والمتمثلة في **توظيف أفراد جدد** وتمثل عملية التوظيف الامتداد الطبيعي لعميلة التصميم والتحليل والتوصيف الوظيفي وتخطيط القوى العاملة ، **ويشمل التوظيف النشاطات الخاصة باجتذاب الموارد البشرية** التي تشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين.

تدريب (1): اشرح باختصار المقصود بالعوامل الثلاثة السابقة التي تؤخذ في الاعتبار عند تصميم الوظائف

- **تناوب (تدوير) العمل:** **Job-Rotation**

ويعني انتقال الفرد (الموظف) من عمل لآخر داخل المنظمة على أساس مؤقت، وكلما كان العمل يميل إلى الجانب المهني أو الفني فإن فترة التنقل تكون قصيرة، ولكنها تزداد كلما كان العمل إدارياً أو قيادياً، وتلجأ المنظمات لهذا الأسلوب لإكساب العاملين لديها خبرات ومهارات متنوعة، ولرفع المعنويات، وتجنب حصول ملل وإحباط من جراء التخصص في عمل معين.

- **إغناء العمل (الإثراء الوظيفي)** **Job-Enrichment**

ويُقصد به تحميل الوظيفة لعدد أوسع من المسئوليات والواجبات، أي إضافة مهام جديدة لاختصاص الفرد، حيث يمنح شاغلوا الوظيفة فرصاً أكبر في تحمل المسئولية والاستقلالية ليقوموا بتنفيذ أعمال كاملة يسألون عنها وعن توفير معلومات عكسية Feedback مستمرة عن سير التنفيذ، ويؤدي إغناء العمل إلى تحفيز الموظف لأداء عمله، وتوفير فرص أكبر للموظف للتدرب على تحمل المسئولية، والقيام بمسئولية وحدة عمل كاملة، وإكساب الموظف استقلالية وتحقيق الرضى الوظيفي.

- **توسيع العمل:** **Job Enlargement**

ويُقصد به زيادة مهام مشابهة للمهام التي تتضمنها الوظيفة أصلاً (زيادة عدد السندات التي يحررها المحاسب مثلاً)، (زيادة الكم دون النوع)، ويشار إلى ذلك بالعبء الوظيفي Job-Loading، أي أن توسيع العمل يكون بإضافة مهام متشابهة للوظيفة الرئيسية مع عدم إحداث تغيير كبير في درجة المسئولية وصعوبة الوظيفة، والهدف من توسيع العمل هو الاقتصاد في النفقات، والاستغلال الأفضل للقوى العاملة، إضافة إلى تحفيز العامل، والرفع من معنوياته.

تدريب(2): اشرح باختصار أهم المعلومات المطلوبة عن العناصر الأساسية للوظيفة و المعلومات المساعدة في عملية التحليل التي وردت في الجدول السابق.

1 - المعلومات المطلوبة عن العناصر الأساسية للوظائف:

أ - واجبات الوظيفة:

واجبات كل وظيفة تبرز معالمها وتميزها عن غيرها من الوظائف، ولكل وظيفة **واجبات دائمة**، وهي التي تؤدى بشكل منتظم ويومياً وتستغرق الجزء الأكبر من الوقت، فالواجبات الدائمة لوظيفة المدير المالي هي إنجاز الأعمال المخصصة له، **وواجبات دورية**، وهي التي تؤدى من فترة إلى أخرى، كل أسبوع أو شهر أو فصل، كإعداد موازيين المراجعة والميزانية بالنسبة للعاملين في الشئون المالية، والجرد السنوي بالنسبة للمخازن، وهناك أخيراً **واجبات طارئة**، وهي التي لا تدخل في صلب واجبات الوظيفة، ومن أمثلتها تكليف مدير المشتريات بالقيام بأعمال مدير المخازن عند غيابه.

ب - ظروف العمل المادية المحيطة بأداء واجبات الوظيفة:

تختلف الظروف البيئية التي تؤدى فيها الأعمال والواجبات من وظيفة لأخرى، لذلك لابد من تحليل كل وظيفة، ومعرفة الظروف التي تحيط بها، مثل الحرارة والرطوبة، والتهوية، والإضاءة، والروائح، والغبار، والغازات، ومن ثم تسجيل هذه المعلومات من الواقع لأخذها في الاعتبار.

ج- المجهود العضلي:

تختلف الوظائف في حجم المجهود البدني والحركي المطلوب لتأديتها، فبعضها تقتضي الجلوس الدائم كوظائف الحاسوب، وبعضها تقتضي الوقوف الدائم مثل بعض وظائف الإنتاج، وبعضها تحتاج إلى السير الدائم مثل وظائف المناولة، لهذا لابد من ملاحظة هذه الاختلافات وتدوينها لإبرازها في التحليل الوظيفي.

د - أخطار العمل:

يتفاوت مستوى تعرض العاملين للأخطار حسب الوظائف التي يشغلونها، فهناك بعض الوظائف تعرض أصحابها للصدمات الكهربائية، وأخرى يتعرض العاملون فيها للأشعة، وبعضها يتعرض أصحابها للتسمم أو العدوى، لذلك لابد من تحديد هذه الأخطار بدقة، وتحديد درجة خطورتها، لإبرازها في التحليل الوظيفي.

هـ - الإشراف الواقع على الوظيفة:

لابد من تحديد حجم الإشراف الذي تخضع له الوظيفة، وما إذا كان يتضمن المراجعة التفصيلية لأداء العمل أم إشرافاً إجمالياً لمخرجات العمل، وما إذا كان إشرافاً فنياً أم إدارياً فقط، ويستدعي ذلك تسجيل هذه الملاحظات وتضمينها التحليل الوظيفي.

و - الإشراف الواقع من الوظيفة على أعمال الغير:

هناك العديد من الوظائف يعتبر الإشراف على أعمال الغير جزءاً من مهامها، لذلك كان لابد من تحديد عدد الأقسام الخاضعة لإشراف شاغل الوظيفة المشرفة، ومستوى هذه الأقسام، وكذلك البحث عن عدد الأفراد الخاضعين لهذا الإشراف، وتحديد ما إذا كان الإشراف تفصيلياً أم إجمالياً، وتدوين كل هذه الملاحظات عن كل وظيفة.

ز- مسئولية صناعة القرار:

أغلب الوظائف في المنشأة تتحمل مسئولية اتخاذ قرارات متنوعة، وهنا لابد من تحديد طبيعة هذه القرارات، فبعض هذه القرارات تكون إستراتيجية، مثل قرار إنشاء خط إنتاجي جديد، والبعض الآخر تكون قرارات روتينية، كقرار منح إجازة عارضة لموظف.

حـ - الاتصالات التي تتطلبها الوظيفة:

تختلف الوظائف من حيث حاجاتها للاتصال بالغير، فهناك وظائف جزء من طبيعتها الاتصال بالغير، كالعلاقات العامة، والتسويق، وأخرى درجة اتصالاتها بالغير محدودة، مثل الإنتاج.

ط - المسئولية عن الأموال:

تتضمن بعض الوظائف مسئولية عن الأموال، سواء كانت نقدية أو عينية، فأمين الصندوق مسئول عن أموال نقدية، وأمين المخازن مسئول عن أموال عينية كالمواد.

ك - متطلبات شاغل الوظيفة (توصيف الموظف):

تختلف متطلبات شاغل الوظيفة في ضوء الوظيفة التي سيشغلها الموظف، وأهم العناصر التي يجب التعرض لها في هذا الأمر:

- المؤهلات. - الخبرة. - التدريب. - المهارات.

2 - المعلومات المساعدة في عملية التحليل:

حتى يمكن تكوين صورة واضحة لكل وظيفة في عملية التحليل الوظيفي لابد من قيام لجنة التحليل بتجميع بيانات مساعدة تضاف إلى المعلومات الأساسية السابقة، ومن أهم هذه البيانات المساعدة ما يلي:

- أسماء الوظائف. - مستوى الوظائف. - أسماء شاغلي الوظائف.
- أجور شاغلي الوظائف. - ملاحظات الرؤساء المباشرين عن المعلومات الأساسية للوظائف.

تدريب (3): ما أهم الأسئلة أو الفقرات التي يحتويها الاستبيان بفرض جميع معلومات عن العناصر الأساسية والمساعدة للوظيفة؟

أولاً: معلومات عامة: **الاسم:** **اسم الوظيفة:** **الإدارة التي يتبعها العامل:** **مستوى الوظيفة:**
ثانياً: معلومات عن العمل:
1- اشرح بأسلوبك الخاص الواجبات (الأعمال) **الأساسية** التي تقوم بها ....
2- اشرح بأسلوبك الخاص الواجبات (الأعمال) **الدورية** التي تقوم بها ....
3- اشرح بأسلوبك الخاص الواجبات (الأعمال) **الطارئة** التي تقوم بها ....
4- اذكر الهيئة التي تكون عليها غالباً أثناء أدائك لعملك ☐ جالساً ☐ واقفاً ☐ متحركاً ☐ أخرى
5- ما المتطلبات التي تحتاجها الوظيفة التي تشغلها من حيث: الخبرة:......................المؤهل:......................المهارات:..................أخرى
6-حدد نوع الآلات التي تستخدمها في وظيفتك، ودرجة الاستخدام ☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً........................
7- ما هي المخاطر التي تتعرض لها نتيجة ممارستك لوظيفتك؟

التعرض للأشعة. ☐	مخاطر أخرى . ☐
التسمم . ☐	صدمات كهربائية. ☐

8- ما هي طبيعة الظروف التي تعمل في ظلها :

☐ حرارة ☐ برودة ☐ غبار ☐ رطوبة ☐ ضوضاء ☐ أخرى

9- هل الوظيفة التي تمارسها تتطلب منك:

- مجهوداً عضلياً = المجهود الذهني ؟
- مجهوداً ذهنياً أكبر من المجهود العضلي ؟
- مجهوداً عضلياً أكبر من المجهود الذهني ؟

10- هل تقوم وظيفة أخرى بالإشراف على أعمالك ؟، وهل هذا الإشراف إجمالياً أم تفصيلياً؟

11- هل تقتضي طبيعة عمل وظيفتك أن تكون مسئولاً عن أموال نقدية/ أو أدوات أو معدات...؟ وضح ذلك، أذكر ما إذا كانت هذه المسئولية يشترك في حملها معك أشخاص آخرون.

12- هل أنت من خلال ممارستك لوظيفتك ملزم باتخاذ قرارات استراتيجية(هامة)؟، أم قرارات روتينية (عادية)؟، أم أنك تقوم باتخاذ النوعين من القرارات؟

....

13- هل تحتم عليك وظيفتك الاتصال بأشخاص معينين داخل المنشأة؟ حددهم.

....

14- هل تحتم عليك وظيفتك الاتصال بأشخاص أو جهات معينة خارج المنشأة ؟ حدد

....

15- هل تستلزم طبيعة عملك أن تظهر بمظهر معين أمام الآخرين؟

16- هل تعتقد أن عملك يحتاج إلى تدريب باستمرار؟

17- إذا كنت مسئولاً عن أعمال آخرين، حدد طبيعة المهام الإشرافية لوظيفتك من خلال وضع علامة (√) أمام المهمة التي تمارسها:

• إصدار تعليمات.	( )
• إعطاء واجبات.	( )
• مراجعة وملاحظة المستفيد.	( )

• تخطيط أعمال الآخرين.	( )
• تحديد معايير للعمل.	( )
• توزيع المهمات على الأفراد.	( )
• معالجة مشاكل الموظفين.	( )
• ترقية الموظفين.	( )
• نقل الموظفين.	( )
• أخرى.	( )
18- إذا كانت لديك معلومات إضافية اكتبها؟	

توقيع الموظف: **توقيع المشرف:**

تدريب (4): أهم عناصر بطاقة الوصف الوظيفي قم بإعداد نموذج البطاقة توصيف وظيفي لوظيفة رئيس قسم الحسابات لإحدى المؤسسات

نموذج بطاقة "التوصيف الوظيفي"

لوظيفة رئيس قسم الحسابات Job Description

اسم الوظيفة: رئيس قسم الحسابات **رقم الوظيفة: 2/** **الجهة الإدارية التي تتبعها الوظيفة: المدير المالي** **الجهة التي تشرف عليها الوظيفة: المحاسبين في قسم الحسابات.**
ملخص عام عن الوظيفة: التأكد من أن قسم الحسابات يمارس عمله بكفاءة وفاعلية ومصداقية وأن القسم يقوم بالقيد والتحصيل وإعداد التقارير (أ.خ. الميزانية، وأخرى) في الأوقات المحددة.
واجبات ومسئوليات الوظيفة:
1- مساعدة المدير المالي في إعداد الخطط المالية والموازنة.
2- التوصية ووضع مقترحات لتطوير النظام المحاسبي المستخدم.
3- إعداد الخطط التشغيلية لأنشطة القسم.
4- المراجعة الدورية للتوصيف الوظيفي في القسم.
5- المشاركة في إعداد خطط التدريب لموظفي القسم.
6- مراجعة أداء موظفي القسم.

7- إعداد ومراجعة كل التقارير المتعلقة بالحسابات العامة للمنشأة.
8- التأكد من أن النظام المحاسبي التجاري، والإجراءات والرقابة الداخلية تطبق بشكل صحيح.
9- التأكد من صحة عملية الصرف، وأن كل عملية صرف مدعومة بالوثائق الصحيحة.
10- التأكد من ترحيل الحسابات أولاً بأول.
11- إعداد موازين المراجعة الشهرية.
12- رفع تقارير دورية عن إنجازات القسم.
متطلبات شغل الوظيفة: • بكالوريوس محاسبة. • الخبرات 5 - 7 سنوات في وظيفة مماثلة لدى شركات أخرى. • إجادة اللغتين العربية والإنجليزية تحدثاً وكتابة بدرجة معقولة بالنسبة للغة الإنجليزية. • قدرات جيدة في الأعمال المحاسبية ووضع التقارير.

تدريب (5) حدد طرق وأساليب التعامل مع كل من الفائض والعجز في القوى العاملة.

(1) أسلوب التعامل مع الفائض:

إذا كان العرض الداخلي يزيد عن الطلب، فهذا يعني وجود فائض، وبالآتي لابد من اتخاذ مجموعة من الإجراءات تختلف باختلاف **ظروف سوق العمل الخارجي.**

- فإذا كان الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل الخارجي (ندرة)، فإن المنشأة تلجأ إلى مجموعة من الإجراءات، منها إعادة التأهيل للفائض، والاحتفاظ بالعمالة لمواجهة حالات ترك الخدمة.
- أما إذا كان الطلب يقل عن العرض في سوق العمل الخارجي (وفرة)، فإن المنشأة تلجأ إلى أن تتخلص من الفائض من خلال التقاعد، التدريب، وإعادة التدريب، وتشجيع التقاعد المبكر، والتوسط للعاملين للحصول على فرص عمل بديلة.

(2) أسلوب التعامل مع العجز:

إذا كان الطلب يزيد عن العرض الداخلي، فهذا يعني وجود عجز، وبالآتي لابد من اتخاذ مجموعة من الإجراءات تختلف **باختلاف ظروف سوق العمل الخارجي.**

- فإذا كان الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل الخارجي (ندرة)، فإن على المنشأة أن تلجأ إلى البحث عن مصادر جديدة، والاتصال بالجامعات، والبحث في المناطق المجاورة، وتسهيل عملية الاختيار، وتكبير الوظائف، ورفع مستوى الإنتاجية، وزيادة الأجور، وإحلال التكنولوجيا محل العمالة.
- أما إذا كان العرض يزيد عن الطلب في سوق العمل الخارجي (وفرة)، فإن المنشأة في هذه الحالة تمتلك بدائل متعددة لاختيار أفضل العناصر التي تحتاجها.

مثال عملي مبسط لتخطيط الموارد البشرية يشرح الخطوات السابقة التي تم تناولها.

الوظيفة	العرض (الموارد البشرية المتاحة)				الطلب (الموارد البشرية المطلوبة)	الفرق + -
	العدد الحالي	حركة العمال		الصافي المتوقع		
		دخول	خروج			
إدارة الموارد البشرية						
قسم المرتبات والأجور	10	2 +	4 -	8	10	2 -
قسم التدريب والتأهيل	15	-	1 -	14	12	2
قسم التوظيف	5	1 +	1 -	5	5	-

وهكذا فعندما يزيد الطلب على العرض الداخلي [عجز في القوى العاملة]، فإن المنشأة تعمل على تطوير خطة للحصول على المهارات والكفاءات الإضافية، وهذا يتضمن القيام بمهام التوظيف اجتذاب الموارد البشرية (Recruitment)، ومهام أخرى كالتدريب والتطوير والتحفيز وغيرها من المهام.

7-المصطلحات

تخطيط الموارد البشرية .	Human Resources Planning
تحليل الوظائف .	Job Analysis
تصميم الوظائف.	Job Design
التوصيف الوظيفي .	Job-Description
تقييم الوظائف .	Job-Evaluation
وصف الموظف .	Person-Specification

8- التعيينات

أ- ضع علامة(✓) أمام العبارة ة الصحيحة وعلامة(✗) أمام العبارة الخاطئة في كل مما يأتي:

1. توسيع العمل هو تحمل الوظيفة لعدد من المسئوليات والواجبات.
2. تستخدم المقابلة عادة في تحليل الوظائف في المنشآت الكبيرة.
3. يقصد بتصميم الوظائف الإجراءات التي تحدد الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل التي تؤدي فيها الوظيفة.
4. يلعب حجم المنشأة دوراً أساسياً في تصميم الوظائف.
5. الاستبيان يمثل إحدى الطرق الثانوية في جمع المعلومات حول تحليل الوظائف.
6. تستخدم نتائج تحليل الوظيفة في تحديد الأجور والمرتبات.
7. تخطيط الموارد البشرية من الوظائف التي تنفرد بها إدارة الموارد البشرية.
8. تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة لمقابلة المتغيرات التي تحدث في المجتمع.
9. دورات العمل الناتج عن الاستقالات يمثل عنصراً مهماً في تقدير حجم العمالة التي تحتاجها المنظمة مستقبلاً.
10. طريقة تحليل النسب يقصد بها عمل توقعات مستقبلية مبنية على أساس العلاقة بين حجم المبيعات وعدد العاملين المطلوبين.

ب- أسئلة الاختيار المتعدد:

اختر الإجابة الصحيحة من العبارات الآتية:

(1) تحدد أنواع الوظائف والأعمال الواجب توافرها في المنظمة والإطار العام لكل وظيفة هو:

أ. التصميم الوظيفي. ب. التحليل الوظيفي.

ج. الوصف الوظيفي. د. تخطيط الموارد البشرية.

(2) من أهم العوامل المؤثرة في التصميم الوظيفي ما يأتي عدا:

أ. المدخل والفلسفة التي تتبناها المنظمة.

ب. الخبرات العلمية والعملية للموظف.

ج. طبيعة أعمال المنشأة.

د. الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد.

(3) يقصد به تحميل الوظيفة لعدد أوسع من المسؤوليات والواجبات:

أ. تدوير(تناوب) العمل.

ب. إغناء العمل.

ج. توسيع العمل.

(4) من المعلومات المطلوبة عن العناصر الأساسية للوظائف المراد تحليلها ما يأتي عدا:

أ. اسم شاغل الوظيفة.

ب. واجبات الوظيفة.

ج. الإشراف الواقع على الوظيفة.

(5) تتميز هذه الطريقة بملاءمتها مع العاملين الذين لا يعرفون القراءة والكتابة:

أ. الملاحظة.

ب. المقابلة.

ج. الاستبيان.

(6) يتم من خلالها ترتيب الوظائف الإدارية المهمة وتحديد أسماء من يشغلها والفترة الزمنية التي يستمرون فيها :

أ. جداول الإحلال.

ب. تحليل الوظائف.

ج. بطاقة التوصيف.

(7) تحديد العاملين المطلوبين للعمل من حيث العدد والنوع والزمن المطلوب تواجدهم فيه:

أ. تحليل الطلب والاحتياجات من القوى العاملة.

ب. تحليل العرض المتوقع من القوى العاملة.

ج. مقابلة الطلب على القوى العاملة بالعرض الداخلي لها.

إجابات التعيينات:

أ. أسئلة الصواب والخطأ:

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
الإجابة	×	×	✓	×	✓	✓	×	✓	✓	✓

ب. أسئلة الاختيار المتعدد:

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6	7
الإجابة الصحيحة	أ	ب	ب	أ	ب	أ	أ

الوحدة الثالثة 3



التوظيف


UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
وقل رب
زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا

محتويات الوحدة

1- المقدمة

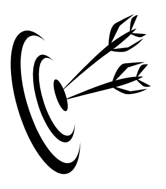
1 -1 تمهيد :

عزيزي الدارس: **مرحبا بك إلى الوحدة الثالثة من مقرر إدارة الموارد البشرية والتي أردنا من خلالها أن نوضح لك** عندما تمتلك المنظمة فكرة واضحة عن احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، فإن المرحلة التالية تكون هي توظيف أفراد جدد.

وتمثل عملية التوظيف الامتداد الطبيعي لعملية التصميم والتحليل والتوصيف الوظيفي وتخطيط القوى العاملة، **ويشمل التوظيف النشاطات الخاصة باجتذاب الموارد البشرية** التي تشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين،

وسنتناول فيما يلي هذه العناصر بشيء من التفصيل:

1 -2 أهداف الوحدة :



عزيزي الدارس يتوقع منك بعد دراسة هذه الوحدة أن تكون قادرا على:

- التعرف على مفهوم التوظيف.
- التعرف على مفهوم الاستقطاب وأهدافه ومهامه.
- تحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية، والتعرف على فاعلية الاستقطاب.
- وصف أساليب أو وسائل استقطاب العمالة.
- التعرف على مفهوم الاختيار وأهدافه وسياسات الاختيار.
- تحديد إجراءات (مراحل) اختيار الموارد البشرية.
- التعرف على مفهوم التعيين.

1 -3. أقسام الوحدة

عزيزي الدارس، ولتحقيق الأهداف التي أشرنا إليها فإننا سوف نتناول موضوعات هذه الوحدة على ثلاث أقسام رئيسية كما يأتي:

- مفهوم التوظيف.
- مفهوم الاستقطاب وأهدافه ومهامه وفاعليته، والمصادر الداخلية والخارجية لاستقطاب العمالة.
- أساليب استقطاب العمالة.
- مفهوم الاختيار وأهدافه، وسياسات الاختيار.
- إجراءات (مراحل) اختيار الموارد البشرية ، والتي تبدأ باستقبال طالبي العمل وإجراء المقابلة المبدئية معهم ، وتنتهي باتخاذ القرار النهائي للاختيار.
- مفهوم التعيين ومكونات عنصر التعيين.

1 -4 القراءات المساعدة:



عزيزي الدارس، تمثل المراجع الآتية قراءات إضافية مساعدة تتعلق بمحتويات هذه الوحدة يمكنك الرجوع إليها لتساعدك في فهم واستيعاب هذه الوحدة:

1. السالم، مؤيد سعيد صالح، وعادل حرحوش(2002)، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة، عمان الاردن، ص (79-97).
2. كامل، ومصطفى-(1998)، إدارة الموارد البشرية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ص(287-315).

1 -5 الوسائط التعليمية المساعدة:

عزيزي الدارس لكي تتحقق أهداف هذه الوحدة يمكنك الاستفادة من الآتي:

1. الوحدة الثالثة من القرص التعليمي المرفق.
2. المحاضرة الإذاعية رقم (3) الموجودة في أرشيف الإذاعة التعليمة على الموقع .radio.ust.edu/ _.
3. المحاضرات المكتوبة على موقع LMS ، www.ust.edu.ye

1 -6 ما تحتاج إليه لدراسة الوحدة:

عزيزي الدارس، لكي تتمكن من استيعاب هذه الوحدة بشكل جيد يفضل أن تتطلع على مجموعة من الإعلانات الوظيفية التي تنشر في بعض الصحف لتتعرف على أنواع الوظائف المعلن عنها في سوق العمل وشروط شاغليها.



2- القسم الأول: الاستقطاب

عزيزي الدارس ، يعرف الاستقطاب بأنه: جذب الأفراد للتقدم للوظائف المفتوحة، أي أنه وبعبارة أكثر تفصيلاً استمالة وجذب مجموعة كافية من الناس المؤهلين والصالحين الذين يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة.

2 -1 أهداف الاستقطاب:

أ- يهدف الاستقطاب بشكل أساسي إلى جذب وتوفير أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين ليكونوا القاعدة التي يتم الاختيار منها.

ب- التأكيد على أن جميع أنشطة الاستقطاب تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ج- القيام بعملية الاستقطاب بطريقة فعالة وكفْأَة.

د- استخدام أساليب قانونية في عملية الاستقطاب.

عزيزي الدارس: تبدأ عملية الاستقطاب بعد الانتهاء من وضع خطة الموارد. البشرية.

2 -2 - مهام وظيفة الاستقطاب:

أ- إعداد وتجهيز كل الوثائق الداعمة لعملية الاستقطاب، مثل الوصف الوظيفي Job-Description، ووصف شاغل الوظيفة (شروط شغل الوظيفة) Person Specification،

ب- القيام بتحديد مكونات الإعلان الذي سيتم من خلاله الاتصال بالمرشحين.

ج- تحديد مصادر القوى العاملة التي يمكن التواصل معها لتزويد المنشأة بمعلومات وافية عن أعداد ونوعية الموارد البشرية المتوفرة لديها، والتي ستتوفر لديها مستقبلاً، كالجامعات والمعاهد.

د- وضع برنامج استقطاب متكامل، وذلك بالتنسيق مع بقية أعضاء أقسام إدارة الموارد البشرية، بحيث يشمل هذا البرنامج عوامل جذب تشمل:

- الأجور والحوافز المادية والمعنوية، المكانة الاجتماعية التي توفرها المنظمة.
- فرص التدريب والتنمية المتاحة.
- فرص التقدم الوظيفي المكفولة من المنظمة.
- أهمية المنظمة وسمعتها في دوائر الأعمال.

2 -3 - مصادر استقطاب الموارد البشرية:

بعد أن يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لنتائج تخطيط الموارد البشرية، يبدأ البحث عن أفراد لسد هذه الاحتياجات، وعملية البحث هذه تقتضي التعرض لمصادر استقطاب الموارد البشرية.

وبشكل عام يمكن تعريف مصادر الموارد البشرية بأنها:

المكان أو الجهة التي يمكن منها الحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، والتي يمكن تصنيفها إلى مصدرين، مصدر داخلي، ومصدر خارجي.

والجدول (3-1) يبين هذه المصادر

مصادر استقطاب الموارد البشرية	
مصادر داخلية	مصادر خارجية
1-الترقية. 2-العمالة الزائدة في بعض الأقسام التنظيمية. في المنشأة.	1-مكاتب التوظيف أو الاستخدام. 2-المؤسسات التعليمية. 3-أقارب وأصدقاء العاملين في المنظمة. 4-قوائم الباحثين عن العمل. 5-العاملون السابقون بالمنشأة. 6-العاملون بالمنشآت المماثلة. 7-الأفراد الذين يحملون خطابات توصية. 8-القوى العاملة من الدول الأجنبية.

أ - المصدر الداخلي:

قبل التوجه إلى السوق الخارجي للبحث عن العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، تلجأ العديد من المنظمات إلى البحث في الداخل عن الكفاءات المطلوبة، وبذلك فإن العاملين الحاليين في المنظمة يشكلون مصدراً للقوى العاملة، تفضله العديد من المنظمات، من أجل تلبيه احتياجاتها من الموارد البشرية.

ومن أهم هذه المصادر:

- **الترقية**: وهي نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى شاغرة، واللجوء إلى هذه الطريقة يحقق للمنظمة ولموظفيها عدة مزايا من أهمها:
  - امتلاك المنظمة للمعلومات الكافية عن المرشحين لشغل الوظائف، مما يجعلها أكثر قدرة لتعينهم في المناصب المناسبة لهم وللمنظمة.
  - رفع الروح المعنوية لدى الموظفين، نتيجة لإحساسهم بأن المنظمة تقدّر جهودهم، وتعتمد عليهم في شغل الوظائف الشاغرة، مما يزيد من إخلاصهم وثقتهم بالمنظمة.
  - موظف المنظمة أكثر معرفة بظروف وسياسات المنظمة.
  - انخفاض تكاليف الاستقطاب والاختيار والتدريب التي تتحملها المنظمة لو استقطبت عمالة من الخارج.

ولكن وفي المقابل هناك العديد من المآخذ على الترقية من الداخل، ومن أهم هذه العيوب:

- حرمان المنظمة من دخول دماء جديدة فيها، ومن الحصول على خبرات وتجارب الآخرين التي يمكن الحصول عليها لو تم الاستقطاب من الخارج.
- التعين من الداخل قد يخلق الحساسية تجاه الأشخاص المعينين.
- قد يواجه هذا الأسلوب باعتراضات من قبل الأفراد المتقدمين من الخارج.

- **العمالة الزائدة في بعض الأقسام التنظيمية بالمنشأة.**

قد توجد قوى عاملة فائضة في بعض الأقسام نتيجة لتوقف جزء من النشاط الإنتاجي، أو استخدام تكنولوجيا جديدة، ففي هذه الحالة تعطي بعض المنشآت الأولوية في شغل الوظائف الشاغرة لهذه العمالة الزائدة.

هذا ويمكن الاستعانة بالإعلان الداخلي، وبكشف مخزون المهارات لزيادة فاعلية الاستقطاب الداخلي.

ب- المصدر الخارجي للاستقطاب:

إن الاقتصار على المصدر الداخلي لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لا يفي بالغرض دائماً، لذلك فإن المنظمة تلجأ إلى المصدر الخارجي للوفاء

عزيزي الدارس،
المصدر الداخلي للموارد البشرية هو اعتبار العاملين الحاليين في المنظمة مصدراً لشغل الوظائف الإشرافية، أو التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة.

باحتياجاتها، هذا ويقصد بالمصدر الخارجي للاستقطاب: بأنه الحصول على أفراد مؤهلين وصالحين من خارج المنظمة للتقدم للوظائف الشاغرة.

أهم المصادر الخارجية لاستقطاب العمالة:

أ - مكاتب التوظيف أو الاستخدام:

ومهمتها التوسط بين المنظمات ذات الحاجة، والأفراد الراغبين في العمل، إذ أنها تملك المعلومات عن الطرفين، وتتنوع هذه المكاتب وتظهر في عدة صور:

- **المكاتب الحكومية أو مكاتب الاستخدام العامة:** مثل وزارة الخدمة المدنية، وهي تقدم هذه الخدمة دون مقابل.
- **مكاتب العمل الخاصة:** وتوجد في الدول ذات الاقتصاد الحر، فهي مكاتب تسعى لتحقيق الربح من خلال رسوم معينة نظير خدماتها من طالب العمل.
- **مكاتب استشارية متخصصة:** لتقديم الخدمات في مجال الوظائف الفنية والاستشارية، والتي تحتاج إلى مؤهلات خاصة، وبالذات في مجالات التدريس بالجامعات، والطب، والهندسة.

ب - المؤسسات التعليمية:

نتيجة للتطور العلمي والتقدم في أساليب العمل فإن الكثير من المنظمات أصبحت بحاجة إلى الكوادر المؤهلة، لذلك فإن هذه المنظمات تلجأ إلى الجامعات والمعاهد للبحث عن هذه الكوادر، وتقوم المنشآت لتحقيق هذا الغرض بالاحتفاظ بسجلات تشمل أسماء هذه المؤسسات العلمية وأنواع التخصصات التي تخرجها، ويعتبر هذا المصدر سهل الوصول إليه، ويقدم مهارات وتخصصات متنوعة.

ج - أقارب وأصدقاء العاملين في المنظمة:

يعتبر هذا المصدر من المصادر المألوفة لتوفير احتياجات المنظمة، وخاصة في حالة الندرة في اليد العاملة، ومن مزايا هذا المصدر أنه يمكن من خلاله الحصول على أفراد من مستوى اجتماعي متقارب لمستوى العاملين فيه، إضافة إلى خلق روح المحبة والتعاون بين صفوف العاملين فيه، بسبب تجمع عدد من الأصدقاء.

د - **قوائم الباحثين عن العمل:**

كثير من الباحثين عن العمل يتقدمون بطلباتهم إلى المنظمات للحصول على العمل فيها، وتعمل المنشآت على تجميع هذه الطلبات وغيرها في سجل خاص، يتم الرجوع إليه عند الحاجة لعاملين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة.

هـ - **العاملون السابقون بالمنشأة:**

تعطي بعض المنشآت الأولوية للعاملين الذين كانوا يعملون بها، للعمل لديها مرة أخرى بالوظائف التي سبق لهم العمل فيها، وذلك إذا كانت أسباب تركهم للعمل مبررة، مثل الالتحاق بالدراسة، أو الالتحاق بالزوج بالنسبة للمرأة.

و - **العاملون بالمنشآت المماثلة:**

كما هو الحال مثلاً بالنسبة للبنك الذي يستقطب عاملين من بنك آخر مماثل، ويتم الحصول غالباً على هؤلاء عن طريق الإغراء بالمرتبات والمزايا المختلفة، ومن عيوب هذا النظام تسرب العاملين من جهة إلى أخرى، وما يترتب عليه من عدم استقرار.

ز - **الأفراد الذين يحملون خطابات توصية:**

وخاصة الأفراد الحاصلين على التوصيات من شخصيات موثوق بها وبعملها وخبرتها في مجال النشاط الذي تمارسه المنظمة، ويشترط أن تعطي هذه الخطابات معلومات صحيحة ودقيقة للشخص الراغب في العمل.

ح - **القوى العاملة من الدول الأجنبية:**

كثير من المنظمات في العديد من الدول -كدول الخليج- تواجه مشكلة في الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية من السوق المحلية، لذلك فإنها تلجأ إلى السوق الخارجية للحصول على هذه العمالة بطريقة الاستقدام.

2 -4 - فاعلية الاستقطاب:

بعد استعراضنا للعديد من المفاهيم المرتبطة بالاستقطاب، فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو كيف نجعل عملية الاستقطاب وسيلة ناجحة في جذب العاملين للتقدم بطلباتهم، وبالتالي زيادة عدد المتقدمين وإتاحة الفرصة للمنظمة لاختيار أفضلهم ؟.

إن الرد على هذا التساؤل يكون بتوفير مجموعة من العوامل التي تساعد على جذب وترغيب أكبر عدد ممكن للعمل لديها ، وهذه العوامل هي:

تصميم هيكل تنظيمي يتسم بالخصائص التالية:

- تعامل أنساني جيد مع جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية ،
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- التفويض في الصلاحيات.
- جعل الأعمال التي يقوم بها العامل متنوعة وتثير اهتمام الفرد.
- السعي من أجل إشباع الرغبات المادية والمعنوية للفرد.

2 -5 - أساليب استقطاب العمالة:

هناك وسيلتان أساسيتان تستخدمان لاستقطاب العمالة وهما :

أولاً : الإعلان.

ثانياً : الاتصال ومقابلة أفراد القوى العاملة في أماكن مصادر تواجدهم.

تدريب (1)

هناك وسيلتان أساسيتان لاستقطاب العمالة أذكر هذه الوسيلتان مع شرح مختصر لكل منهما.

أسئلة التقويم الذاتي (1)

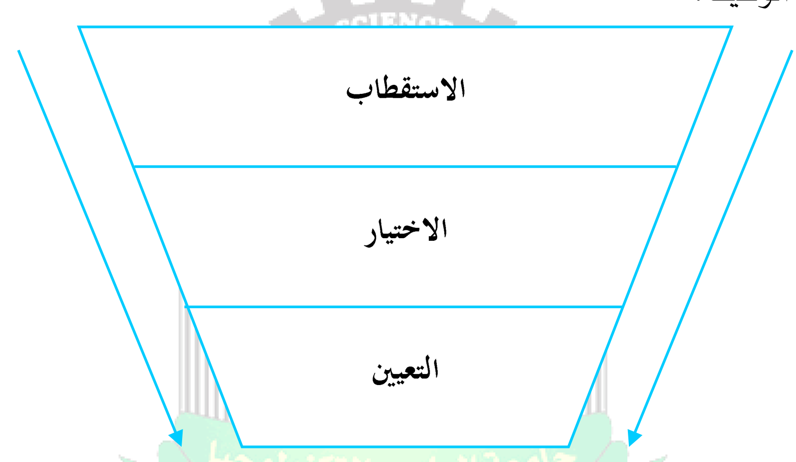
أ- حدد المصادر الداخلية لاستقطاب الموارد البشرية مع الشرح.

ب- حدد المصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية ، مع شرح ثلاث منها فقط.

ج- ما وسائل أو أساليب استقطاب الموارد البشرية؟

الاستقطاب الجيد ينتج عنه مجموعة جيدة من الطلبات المقدمة من الأفراد الراغبين والمؤهلين للعمل في الوظائف الشاغرة لدى المنظمة، بحيث تشكل هذه الطلبات أساساً جيداً للقيام بالمرحلة التالية لها، وهي مرحلة الاختيار، والتي تليها مرحلة التعيين، فالاختيار مرحلة وسط بين الاستقطاب والتعيين، ويعرف الاختيار **بأنه ذلك النشاط الذي يتم بمقتضاه المفاضلة بين المتقدمين وفقاً لمعايير علمية محددة سلفاً، واصطفاء أصلح من فيهم لمهنة أو وظيفة معينة.**

والمقصود بالأصلح هو الشخص الذي تتوفر فيه الشروط الخاصة والعامة لشغل الوظيفة.



شكل (3-1) وظيفة الاختيار كمرحلة وسط بين الاستقطاب والتعيين

3 -1 - أهداف الاختيار:

الهدف النهائي لعملية الاختيار هو اختيار أفضل الأشخاص للقيام بالوظيفة، وهذا يعني تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة التي سبق تحديدها ومؤهلات وخبرات وخصائص ورغبات المتقدمين لشغل الوظيفة.

- من الأهداف الأخرى لعملية الاختيار:
  - تكوين قوى عاملة تتمتع بالكفاءة المطلوبة.
  - تحقيق الاستقرار الوظيفي نتيجة لحسن الاختيار.
  - تجنيب المنظمة المشاكل التي تحدث نتيجة لسوء الاختيار.

3 -2 -سياسات الاختيار The Polices of Selection

- يجب أن تقوم سياسات الاختيار على أساس الحصول على العاملين الذين سيكونون أعضاء منتجين وملتزمين.
- أن المنظمة ستختار العاملين على أساس الجدارة والاستحقاق فقط.
- العمالة الداخلية والمعاقين الذين يمتلكون المهارات والمعلومات يجب أن يجدوا فرصتهم في دخول المنافسة.
- توفر فكرة التوظيف الدائم وعدم تهديد العاملين بالفصل والتسريح.
- أن يعطى كلاً من الإنتاجية والعنصر البشري الاهتمام المطلوب والمناسب.
- إعطاء فكرة واضحة عن طبيعة العمل لجميع المتقدمين في مرحلة الاستقطاب.
- إعطاء المتقدمين فكرة واضحة عن فرص الترقيات التي سيحصلون عليها، حتى تستطيع المنظمة استقطاب أكبر عدد ممكن من الأفراد.
- تنظيم أوقات العمل على أساس الدوام المرن، وهذا يتيح الفرصة أمام الفرد لأن يختار وقت عمله في المنظمة بما يتناسب مع أوقات فراغه، وظروفه الخاصة.

3 -3 إجراءات (مراحل) اختيار الموارد البشرية:

إن إجراءات الاختيار عبارة عن مراحل أو حواجز يلزم على طالب العمل أن يجتازها بنجاح مرحلة تلو أخرى حتى ينال الوظيفة.


وسنتناول فيما يلي أهم هذه الإجراءات التي تم إبرازها في الشكل (3-2).



3-3-1 استقبال طالب العمل وإجراء المقابلة المبدئية معه:

يتم في هذه المرحلة تخصيص بعض الأفراد من قبل إدارة الموارد البشرية لاستقبال المتقدمين لطلب العمل، وتزويدهم بالمعلومات التفصيلية التي اطلعوا على ملخص عنها في إعلان المنظمة، وفائدة هذه المرحلة أنها تعطي المتقدمين لطلب العمل فكرة أكثر وضوحاً عن البيانات التي أجملت في الإعلان، إضافة إلى هذا تطرح بعض الأسئلة العامة لطالب العمل، مثل مستوى التحصيل العلمي، والخبرة، وبذلك ومن خلال الرد على هذه الأسئلة، ومن خلال الفكرة التي يحصل عليها المتقدم عن المنشأة، يكتشف المتقدمون مدى قدرتهم ورغبتهم في العمل، وبذلك يتقلص عدد الأفراد الذين سينتقلون إلى المرحلة التالية بسبب انسحاب بعضهم.

2-3-3 ملء طلب الالتحاق وفحصه:

بعد اقتناع طالب العمل بالتوظف في المنشأة من خلال زيارته الأولى لها، وحصوله على المعلومات الكافية عنها، وبعد اجتيازه للمقابلة المبدئية، يعطى استمارة تسمى استمارة "**طلب الالتحاق بالعمل**"، يقوم المتقدم بملئها.



تدريب (2)

قدر لك عزيزي الدارس أن تتقدم بطلب التحاق بإحدى الوظائف، ما هي أهم المعلومات التي سوف تدونها في استمارة الالتحاق بهذه الوظيفة؟

3-3-3 إعداد قائمة نهائية بالمرشحين للمقابلة Short listing

كما تم الإشارة سابقاً، فإن أغلب المنشآت تسعى إلى إجراء المقابلات مع المتقدمين قبل قبولهم لشغل الوظائف الشاغرة، وفي كثير من الحالات فإن حملة الاستقطاب تجتذب عدداً كبيراً من المتقدمين يتجاوز إمكانية المنشأة لإجراء مثل هذه المقابلات مع الجميع، وبذلك فإن الخطوة الأولى هنا تكون بتخفيض عدد المتقدمين إلى العدد المعقول الذي يمكن إجراء المقابلة معهم، وذلك من خلال إعداد قائمة نهائية بالمرشحين، Short listing، والتي يتم إعدادها من خلال إجراء اختيار لبعض المتقدمين على أساس مقارنة المعلومات المكتوبة التي قدموها بطلب الالتحاق للعمل، بمواصفات معينة حددت سلفاً.

وبذلك يتم تقليص عدد المتقدمين من خلال هذه القائمة إلى عدد معقول يمكن إجراء المقابلات معهم، وهناك قواعد معينة لابد من الالتزام بها لإعداد هذه القائمة من أهمها:

- أن يقوم بإعداد هذه القائمة شخصان على الأقل، وبشكل منفصل لتحقيق الموضوعية والحياد في الإعداد.
- تصنيف جميع الطلبات على النحو التالي: مناسب، معقول، غير مناسب.
- أن يوضع المرشح في المكان المناسب.
- ترتيب الطلبات المناسبة.
- دعوة من يحصلون على درجة مناسبة لإجراء المقابلة فقط.

4-3-3 مقابلة الاختيار Selection-Interview

بناءً على الخطوة السابقة، يتم استدعاء الأشخاص المدرجة أسماؤهم بقائمة المرشحين لإجراء المقابلات معهم، وتعتبر المقابلة نوعاً من الاختبار، ولكن شفوياً.

المقابلة: عبارة عن وسيلة تهدف إلى تقييم المعلومات والمهارات والقدرات للمتقدم، على ضوء مواصفات الوظيفة المطلوب شغلها، إلى جانب التعرف على الجوانب الشخصية وجهاً لوجه للمتقدم، والتأكد بشكل مباشر من أهليته ومناسبته لشغل الوظيفة

- **أنواع المقابلات:**

هناك أنواع عدة للمقابلات من أهمها:

أ. المقابلات المخططة: Structured-Interviews

وفيها تحدد اللجنة التي ستجري المقابلة أسئلة قياسية توجه لجميع المتقدمين، مما يسهل المقارنة بين الإجابات، والشكل (2-4) يبين عينة من الأسئلة القياسية التي توجه عادة للمتقدمين، وتعتبر المقابلات المخططة أفضل من المقابلات الأخرى.

ب. المقابلات غير المخططة Unstructured-Interviews

وفيها تترك الحرية للجنة المقابلة لطرح ما تشاء من الأسئلة على المتقدم، وقد تختلف الأسئلة الموجهة إلى كل متقدم.

ج- المقابلات المستفزة:

وتهدف إلى التعرف على بعض الملكات الشخصية وتقدير كيف سيتصرف المتقدم في بعض المواقف الصعبة التي تتعرض لها الوظيفة التي تقدم لها، وتقدم لطالب الوظيفة بعض الأسئلة المستفزة لمعرفة ردود أفعاله، وكيفية تصرفه.

- **الأخطاء الشائعة في المقابلات:**

- **اتخاذ قرارات سريعة Making Snap Decisions**

يقوم أحياناً المقابل باتخاذ قرار حول طالب الوظيفة خلال الخمس الدقائق الأولى للمقابلة، ولا يقبل تغيير حكمه بعد ذلك، وهذا يعني أن المقابل بنى حكمه على الخمس الدقائق الأولى للمقابلة.

- **تأثير الهالة The Halo Effect**

وهو أن ينبهر المقابل بصفة معينة أو سلوك معين لدى طالب الوظيفة، ويبنى تقييمه على ذلك، ويتجاهل بقية الخصائص الأخرى، ومن الأمثلة على ذلك انبهار المقابل بأسلوب حديث طالب العمل، أو حسن مظهره، أو مرحه □الخ.

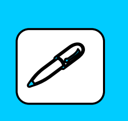
- **تأثير المقارنة بين المتقدمين:**

ومضمون هذا الخطأ أن المقابلين يقارنون بين المتقدمين بعضهم لبعض، وليس بين المتقدمين والمعايير الموضوعية المحددة سلفاً، فقد يكون أفضل المتقدمين دون المتوسط، وباقي طالبي العمل مستواهم ضعيف، ونتيجة المقارنة بينهم يظهر طالب العمل ذي المستوى دون المتوسط على أنه جيد، وهذا يؤدي إلى اختيار غير موفق.

- **وجود تداخل وتكرار في طرح الأسئلة على طالب العمل.**
- **عدم قراءة منفذ المقابلة لمعايير الاختيار بشكل جيد**، والتي على أساسها سيتم الحكم على طالب العمل.
- **البحث عن نقاط الضعف، ومحاولة اصطياد أخطاء المتقدم منذ البداية**، وهذا يقود إلى تكوين انطباع أولي لدى المقابل يصعب تغييره بعد ذلك.



تدريب (3)



ناقش بإيجاز كيف يمكن التقليل من أخطاء المقابلة؟

- **استخدام المقابلات المخططة:**

استخدام المقابلات المخططة يساعد بشكل كبير على جمع معلومات كافية حول المرشحين، حيث أن المقابلات المخططة تتضمن مجموعة من الأسئلة تهدف إلى الحصول على معلومات متعلقة بقرار الاختيار، كما أنها تعطي فرصة لجميع المرشحين للرد على هذه الأسئلة المتساوية، وبالتالي المقارنة.

الجدول (3-2) يبين دليل مقابلة طالب العمل

1. في رأيك ما هي محتويات (مكونات) الوظيفة التي تسعى لشغلها؟
2. لماذا تريد هذه الوظيفة؟
3. لماذا ترى أنك مؤهل لشغل هذه الوظيفة ؟
4. ما هو حجم الراتب الذي ترغب فيه؟
5. ماذا تعرف عن شركتنا؟

6. لماذا ترغب أن تعمل في شركتنا؟
7. ما هو حجم الراتب الذي كنت تحصل عليه في آخر وظيفة شغلتها؟
8. كم عدد الساعات التي تعملها عادة في الأسبوع ؟
9. ماذا كنت تحب، وماذا كنت تكره في وظيفتك السابقة؟
10. كيف كنت تتعامل مع رئيسك ومع مرؤسيك في وظيفتك السابقة؟
11. كيف تقيم الشركة التي كنت تعمل بها؟
12. ما هي عناصر القوة وعناصر الضعف للشركة التي كنت تعمل بها سابقاً؟
13. ما هي أفضل الأشياء التي يمكن تقديمها في عملك بشركتنا؟
14. كم مدة من الزمن تحتاجها كي تبدأ في إعطاء مساهمات واضحة عند العمل في شركتنا؟
15. كيف تنظر إلى شركتنا من حيث الحجم، الصناعة، الوضع التنافسي؟
16. ماذا لفت انتباهك أكثر حول الوظيفة التي تقدمت لها في شركتنا؟
17. ما هي البيانات المالية، الرقابية التي ترغب في معرفتها؟ولماذا؟
18. كيف ستبدأ تأسيس اتصالاتك الداخلية والخارجية عند عملك معنا؟
19. ماذا تريد أن تخبرني عن نفسك؟
20. هل كنت طالباً متميزاً ؟
21. ماذا تعمل في أوقات فراغك؟
22. ما هي أهدافك الوظيفية للسنوات الخمس القادمة؟
23. ما هي أهم عناصر قوتك وضعفك؟
24. ما هي طموحاتك الوظيفية؟
25. ما هي الخطوات التي تأخذها لتحقيق أهدافك ؟
26. هل ترغب في امتلاك عمل خاص بك؟
27. كم من الفترة الزمنية ترغب في البقاء معنا؟
28. ماذا يمارس والدك من عمل؟
29. هل سبق وأن عملت ضمن فريق عمل؟ إذا كانت الإجابة نعم، فماذا كان دورك في الفريق؟
30. هل تشارك في النشاطات الاجتماعية؟
31. ما هي هواياتك الشخصية ؟

32. كيف تقضي يومك؟

33. ما هي الأشياء التي تحفزك للعمل؟

34. هل النقود محفز قوي لك؟

35. هل تفضل عمل استشاري/مساعد Staff أو تنفيذي Line ؟

36. هل تفضل العمل لوحدك أم تفضل العمل مع فريق؟

37. ما هي الأشياء التي تريد معرفتها عن الشخص الذي ترغب في توظيفه؟

38. كيف تقيم الوضع الاقتصادي والسياسي الحالي؟

39. لماذا يجب علينا أن نوظفك؟

40. هل تريد الوظيفة؟

41. هل حصلت على تدريب له علاقة بوظيفتك؟

42. ما هي مؤهلاتك العلمية؟

43. ما هي المواد التي أحببتها عند دراستك؟

44. ما نوع الخبرات التي حصلت عليها من وظائفك السابقة؟

الاختبارات: هي أداة أو وسيلة لجمع المعلومات من طالب العمل، وتقييمها على ضوء معايير الاختيار، بغرض معرفة دوافعهم، وخبراتهم وقدراتهم على أداء الأعمال المتقدمين لشغلها.

3 -3 -5 الاختبارات: Tests

بعد أن يتم تحديد المستوى العام لطالب العمل من خلال إجراءات الاختيار السابقة، يأتي دور الاختبارات.

وتختلف أنواع الاختبارات حسب الوظيفة التي سيتقدم لها طالب العمل، إذ لابد من مراعاة اختيار نوع الاختبارات لتنسجم وطبيعة العمل، وظروفه، والمهارات المطلوب توفرها، وهناك أنواع متعددة للاختبارات وسنبين هنا الشائع منها:

أنواع الاختبارات:

- **يمكن تصنيف الاختبارات إلى أنواع عديدة فهناك:**

- اختبارات القدرات الذهنية أو الإدراكية Test Of Cognitive Abilities وتشمل:
  - اختبارات الذكاء العام. Intelligence Test
  - اختبارات القدرات والاستعدادات الخاصة. Specific Menta Abilities
- اختبارات القدرات الجسمية. Test Physical Abilities
- اختبارات الأداء والإنجاز. Achievement Tests

- اختبارات الشخصية (النفسية) Personality Test
- اختبارات الميول.
- اختبارات التفضيل.
- اختبارات كشف الكذب.
- مراكز التقييم الإداري Management Assessment Cent

- **ومن أهم الأساليب المستخدمة في مثل هذه المراكز:**
  - محتويات السلة The in-basket
  - المناقشات الجماعية الحرة The Leaderless group discussion
  - الأدوار الإدارية Management games
  - المحاضرات الفردية Individual-Presentation

- **اختبارات القدرات الذهنية والإدراكية:**

وتشمل هذه المجموعة من الاختبارات اختبارات الذكاء العام، واختبارات القدرات (الاستعدادات) الخاصة.

أ - اختبارات الذكاء العام:

وتقيس هذه الاختبارات الذكاء العام، أي القدرات العقلية العامة، وليس قدرات معينة بالذات، وتسمى هذه الاختبارات باختبارات التصفية، حيث أنها تهدف إلى استبعاد من لا يتوفر لديه الحد الأدنى من القدرات العقلية.

وتقيس هذه الاختبارات ما يلي:

- القدرة اللغوية لطالب العمل، من خلال بيان الكلمة المرادفة لكلمة معينة مثلاً، ذكر الأضداد لبعض الكلمات، استكمال جمل تكشف القدرة على صياغة العبارات.
- القدرة العددية، ويمكن قياسها من خلال حل بعض المسائل الحسابية.
- قياس الذاكرة والمعلومات، وذلك من خلال تحديد وقت حدوث وقائع تاريخية معينة، ذكر عواصم بعض الدول، تاريخ ظهور بعض الاختراعات.

ونشير هنا إلى أنه لكل وظيفة مستوى معين من الذكاء، حيث أن الفرد ذي المستوى المرتفع من الذكاء يجب أن يعين في وظيفة تحتاج إلى هذا المستوى من الذكاء، والعكس صحيح.

ب- اختبارات القدرات (الاستعدادات)الخاصة:

ومن خلال هذه الاختبارات يمكن قياس مدى استعداد الفرد لاكتساب مهارات معينة بسرعة وسهولة، إذا توفر له التدريب المناسب، ومن أنواع هذه الاختبارات:

- اختبارات القدرات الآلية أو الميكانيكية، وتقاس بمطالبة المتقدم بذكر أسماء بعض الآلات والمعدات المبينة في الصور، تجميع شكل هندسي يتكون من مجموعة أجزاء.
- اختبارات المهارات الحركية، وتقاس بمدى التوافق بين حركات الأعضاء أو الأطراف، وحركة البصر، ولهذه الاختبارات أهمية في بعض الأحيان، كأعمال تشكيل المعادن واللحام.
- اختبارات القدرات البصرية والسمعية، وهذه الاختبارات تهدف إلى قياس قوة الأبصار، والقدرة على تمييز الألوان اللازمة لمهنة معينة، وقياس درجة السمع، ومدى تحملها لضجيج الآلات، وإمكانيته التمييز بين الأصوات المختلفة.
- اختبارات الأعمال الكتابية، وفيها يتم قياس قدرة الطالب على ملاحظة الأرقام والألفاظ بدقة وسرعة،

- **اختبارات القدرات الجسمية:**

وتشمل القدرات الجسمية رفع الأثقال، القفز، .. إلخ.

- **اختبارات الإنجاز:**

في الوقت الذي تقيس فيه اختبارات القدرات والاستعدادات (كاختبارات الذكاء) مدى قدرة الفرد على التعلم، فإن اختبارات الإنجاز تقيس قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه، وتتركز هذه الاختبارات على قياس مدى كفاءة الفرد ومهارته في أداء العمل الذي سيتم تعيينه فيه، وتستخدم هذه الاختبارات في الأعمال الحرفية، كالكهرباء، والحدادة، وكذلك الأعمال المكتبية، كالطبع على الحاسوب.

▪ **الاختبارات الشخصية:**

اختبارات الذكاء والقدرات الذهنية والجسدية قد لا تعطي مؤشرات كافية على مدى نجاح الفرد في العمل مستقبلاً، ومن ثم فإن استخدام الاختبارات الشخصية إلى جانب الاختبارات الأخرى قد يضيف إلى دقة التوقعات المستقبلية عن أداء الفرد الحقيقي، وتهدف هذه الاختبارات إلى قياس درجة الانسجام مع الآخرين، والثقة بالنفس، والقدرة على التأثير في الآخرين.

وقد صممت العديد من الاختبارات لقياس طباع الفرد، وحساسيته، ومدى اعتماده على نفسه، ودرجة تأثره بالغير أو تأثيره في الغير.

▪ **اختبارات الميول:**

وتهدف إلى كشف ما يحبه وما يكرهه الفرد، ويتم ذلك من خلال الموضوعات الدراسية والأعمال المهنية التي كان يقوم بها، ويتم معرفة ذلك من خلال الإجابات على الأسئلة التي تطرح بهذا الشأن.

▪ **اختبارات التفضيل:**

وتسعى إلى معرفة الخصائص والصفات التي يفضل طالب العمل توفرها في الوظيفة التي يسعى لشغلها، ولمعرفة الخصائص التي يفضلها طالب العمل تقدم إليه قائمة تسمى فاتحة قائمة التفضيل، تتضمن مجموعة من الصفات يطلب منه تحديد الخصائص التي يفضلها.

▪ **اختبار كشف الكذب:**

والهدف من هذه الاختبارات قياس درجة الأمانة والثقة لدى طالب العمل، خاصة بالنسبة لطالب العمل في وظائف الأمن والبنوك.

▪ **مراكز التقييم الإداري: Management Assessment Centers**

عبارة عن وضع يطلب فيه من المرشحين أن يتخذوا قرارات لأوضاع أو حالات افتراضية، ويسجل فيه أداؤهم، حيث تعطى فرصة لعدد من المرشحين 10-12مرشحاً، لقضاء يومين إلى ثلاثة أيام للقيام ببعض الأعمال الإدارية تحت إشراف أحد الخبراء، وتقييم الأداء الإداري لكل مرشح، وتقام هذه الاختبارات في غرفة واسعة أو قاعة تدريبية كاملة التجهيز لهذا الغرض.

ومن أهم الأساليب المستخدمة في مثل هذه المراكز ما يلي:

- **محتويات السلة** **The In-Basket**

وفي هذا التمرين تقدم للمرشح مجموعة من التقارير والمذكرات، والملاحظات، والمكالمات الهاتفية، والرسائل، وبعض المواد الأخرى المرتبطة بالعمل الذي يفترض أن يشغله المرشح.

ويطلب من المرشح أن يتخذ القرار المناسب لكل حالة، سواءً بوضع تأشيرة أو تحرير مذكرات □ الخ، ثم تراجع هذه القرارات وتقيم من قبل المدرب المختص.

- المناقشات الجماعية الحرة: **The Leader-Less Group Discussion**

وهنا تعرض على المجموعة المتقدمة للاختبار بعض القضايا، ويطلب منها اتخاذ قرار بشأنها، والمشرف بعد ذلك يقوم بتقييم النتائج لأفراد المجموعة، من حيث مهارات كل فرد وقدرته، ومدى تقبل الآخرين لأفكاره ومدلولاته، ومدى قدرته في التأثير عليهم، وقدرة كل منهم على القيادة.

- الأدوار الإدارية: **Management - Games**

وهنا يقسم المشاركون إلى مجموعات، كل مجموعة تمثل شركة افتراضية معينة تنافس الأخرى، وعلى كل مجموعة (شركة افتراضية)أن تتخذ قرارات في مجالات مختلفة، مثل نوع المنتج، الإعلان، كمية المخزون، وأثناء هذا العمل تظهر المهارات التخطيطية، والتوجيهية، والقيادية لكل شخصية في المجموعة، ولكل مجموعة بشكل عام، ثم يتم التقييم.

- المحاضرات الفردية: **Individual Presentation**

وفيها يتم تكليف طالب العمل للقيام بإلقاء محاضرة شفوية حول موضوع معين مرتبط بالعمل، ثم على ضوئها يتم التقييم.

هذا ومن خلال استعراضنا لهذه الاختبارات يمكن القول، إن **هناك أساليب متعددة يمكن استخدامها في تنفيذ الامتحانات، ومن هذه الأساليب:**

- **الأسلوب التحريري:**

ويستخدم في حالة إجراء الاختبارات المعرفية التي تهدف إلى التعرف على ما يملكه المتقدم من معلومات ومعارف تتعلق بالعمل الذي يسعى إلى شغله، ويتم ذلك من خلال استمارة الاستبيان، أو الإجابة على أسئلة تحريرية.

- **الأسلوب العملي:**

ويستخدم في قياس قدرات وإمكانيات المتقدمين على استخدام المعدات والآلات والوسائل في إنجاز الأعمال، ويتم ذلك من خلال تكليف المتقدم بممارسة عمل معين، مثل استخدام الحاسوب، أو الترحيل إلى سجلات بالنسبة للمحاسبة، أو إصلاح آله معينة، ثم يتم تدوين النتائج والتقييم.

- **أسلوب المقابلة (الشفوي):**

ويستخدم عند الحاجة للحصول على معلومات يصعب الحصول عليها في الأسلوب العملي أو التحريري، وبالذات المعلومات ذات الطابع الشخصي.

شروط الاختبار الفعال:

الاختبار الفعال هو الاختبار الذي يحقق الغرض من استخدامه، وحتى يحقق الاختبار الفاعلية المطلوبة، لابد من مراعاة العوامل التالية عند تصميم ووضع وتنفيذ الاختبارات.

- التناسب بين مضمون الاختبار ومضمون الوظيفة: بحيث يكشف الاختبار عن مدى كفاءة الفرد وقدرته لشغل الوظيفة التي يتم التنافس عليها.
- التأكد من توفر الخبرات المتخصصة القادرة على إدارة وتنفيذ الاختبارات بالشكل المخطط له.
- النظر إلى الاختبارات باعتبارها أسلوباً مكملاً للأساليب الأخرى في التقييم، بحيث يتم التقييم بناء على الاختبارات زائداً المقابلات وبقية الإجراءات الأخرى.
- التأكد من أن مستوى الاختبارات ليست بدرجة عالية من السهولة أو الصعوبة، حتى تكون وسيلة جيدة للقياس.
- التأكد من عدم تحيز الامتحانات لفئة من الأفراد دون أخرى.

هذا وليس هناك اختبار أفضل من الآخر، حيث أن هذا يحكمه مدى ملاءمة الاختبار لطبيعة العمل، والإمكانيات المادية والفنية المتاحة لدى المنشأة، كما أنه ليس من الضروري استخدام جميع الاختبارات في الحكم على كفاءة وقدرات المتقدم للعمل، فقد يُكتفى باختبار واحد أو اثنين، بحسب طبيعة الوظيفة وإمكانيات المنظمة.

3-3-6 التواصل مع الجهات المرجعية السابقة والتوصيات الشخصية:

تناولنا حتى الآن مجموعة من الخطوات المطلوبة في عملية الاختيار أهمها:

- فحص طلبات الالتحاق.
- المقابلات.
- الاختبارات.

وسنتحدث الآن عن الجهات المرجعية السابقة التي كان يعمل بها طالب العمل، والتوصيات الشخصية التي حصل عليها.

- **التواصل مع الجهات المرجعية:**

إنّ الكثير من المنظمات تحاول التأكد من المعلومات التي قدمها طالب العمل، وذلك من خلال التواصل مع الجهات السابقة التي كان يعمل بها.

ومن أهم المعلومات التي تسعى المنظمات للتأكد منها:

- المراكز الوظيفية التي شغلها طالب العمل، والتأكد من تواريخ العمل السابقة، والمستوى التعليمي.
- الصفات الشخصية للموظف، مثل المثابرة، التعاون والانضباط، والقدرة على التعامل مع الظروف، وتحمل المسئولية.
- الرواتب والمزايا التي كان يحصل عليها،

ويفضل أن تعد قائمة بالاستفسارات، سواءً كانت سترسل أم سيتم الاتصال تلفونياً بشأنها، والجدول (3-3) يمثل نموذج خطاب للاستفسار عن طالب عمل.

- التوصيات الشخصية:

يطلب أحياناً من المرشحين للعمل إحضار توصيات من أشخاص غير أصحاب الأعمال السابقة ومن غير الأقارب، ولابد أن يكون المزكي موثوقاً به، وعلى معرفة تامة بمستوى المرشح، وأن تتسم توصيته بالحيدة حتى يُعطى صاحب العمل الجديد بيانات موضوعية تساعده على الاختيار الجيد.

3-3-7 الكشف الطبي:

وفيه يتم التأكد من مدى لياقة المتقدم صحياً لشغل الوظيفة، ويتم الكشف الطبي بواسطة جهات طبية متخصصة، كالمستشفيات والعيادات الخارجية.

وأهم ما يتم التأكد منه:سلامة الجسم والأعضاء، الكشف على القلب، تحليلات الدم، الضغط، السكر، وتأتي أهمية هذا الكشف في أن بعض الوظائف يتطلب شغلها شروطاً صحية معينة، فمثلاً: الذي يعاني من ضعف في النظر لا يصلح حارساً ليلياً، والذي يعاني من الفقرات الوسطية لا يمكن ترشيحه لحمل مواد ثقيلة□الخ

جدول (3-3) خطاب للاستفسار عن طالب العمل

مؤسسة النجاح

إدارة الموارد البشرية

الأخوة/ شركة النور للصناعة

بعد التحية والتقدير:

تقدم إلينا الأخ/ سالم محمد للحصول على وظيفة بمؤسستنا، وقد ذكر اسم شركتكم كأحد المصادر التي يمكن الحصول منها على معلومات عنه، ونورد لكم أدناه بعض البنود التي ستساعدنا في عملية التقييم.

أ- نرجو منكم:قراءة هذه البنود بعناية، وترتيبها من الأفضل إلى الأسوأ:

1- يمتلك القدرة على تخطيط عمله بكفاءة، ومقابلة الموردين حسب المواعيد،
2- يستطيع التفاوض مع الموردين بمفرده، وهو مفاوض جيد.
3- يتمتع بالثقة، ويهتم بمظهره.
4- يمتلك قدرة ممتازة على الاتصال الشفوي بالآخرين.
5- يتمتع بقدرة جيدة على الاستماع للآخرين.

الترتيب	الصفة الأكثر توافراً
-1	
-2	
-3	
-4	
-5	

ب-إعطاء توصية عامة عن الأخ/ سالم محمد

مع جزيل شكرنا

8-3-3 اتخاذ القرار النهائي للاختيار Making The Final Selection

في هذه المرحلة من الاختيار، وقبل اتخاذ القرار النهائي لاختيار المرشحين الناجحين، لابد من:

- العودة لجميع المعلومات التي حصلنا عليها، من فحص طلب الالتحاق والمقابلة، وأنواع الاختبارات، ولا يجب أن نركز في عودتنا فقط على عنصر واحد (المقابلة مثلاً)، أو على العنصر الأخير في التقييم، فقد يكون هناك شخص إداري جيد في الأوراق (من خلال فحص طلب الالتحاق)، ولكن أداءه في المقابلات كان ضعيفاً.
- استخدام أكثر من عنصر عند اتخاذ قرار الاختيار (الالتحاق والمقابلة..الخ)، ويجب أن نحدد سلفاً وزن كل عنصر من هذه العناصر في عملية الاختيار، (أي أهمية كل عنصر في عملية الاختيار)، فبعض العناصر قد نعطيها وزناً أكبر من العناصر الأخرى، وذلك بحسب طبيعة الوظيفة الشاغرة، فقد نعطي للمقابلة وزناً أكبر من الامتحان عند اختيار موظف علاقات عامة، لأن المقابلة تعكس مدى لباقة وقدرة المتقدم على الحديث والإقناع، والعكس في وظيفة الميكانيكي، حيث نعطي للامتحان العملي وزناً أكبر من المقابلة، ونفس المنطق ينطبق على المهارات، فيجب أن تعطى كل مهارة وزناً خاصاً بها تنسجم وطبيعة الوظيفة التي سيشغلها متقدم الطلب، فمهارة الإقناع مطلوبة أكثر لدى موظف المبيعات، بينما المهارات الكمية مطلوبة أكثر لدى المحاسب. وهكذا.

  ومن هنا لابد من إيجاد طريقة مناسبة لتصميم المعلومات التي حصلنا عليها، حتى تستطيع من خلالها ترتيب العاملين حسب أفضليتهم.

وهكذا وبعد الانتهاء من عملية التقييم، يجب على المنشأة أن ترتب المرشحين حسب أفضليتهم، ويمكن تصنيفهم إلى مجموعتين، تتضمن المجموعة الأولى المرشحين الأساسيين لكل وظيفة، وتتضمن المجموعة الثانية المرشحين كاحتياط، وبعد ذلك يخطر الذين تم ترشيحهم، ويطلب منهم الحضور حاملين معهم الوثائق اللازمة للتعيين.

ومن الجدير بالذكر أن خطوات الاختيار السالفة الذكر لا تتبع جميعها في كل الحالات، وإنما في حالات الاختيار من الخارج للمؤسسات الكبيرة، أما المؤسسات الصغيرة أو التعيين من الداخل فقد يتم اختصار بعض هذه الخطوات.

أسئلة التقويم الذاتي (2)

?

1- هناك أخطاء شائعة تحدث عند إجراء المقابلات أذكرها مع الشرح؟
2- ما هي شروط الاختيار الفعال للقوى العاملة؟

4- القسم الثالث: التعيين

إذا كانت نتائج الفحص الطبي جيدة، ووافق المرشحون على الوظيفة، من حيث أجرها، ومميزاتها، وموقعها، نصل إلى مرحلة التعيين التي تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل التوظيف، ويتضمن هذا العنصر مجموعة من النقاط.

أ- إصدار قرار التعيين تحت التجربة:

كثير من المنشآت تعين الأفراد لفترة محدودة (3-6 أشهر)، تحت التجربة حتى تتأكد من كفاءتهم وصلاحيتهم للقيام بأعباء الوظيفة التي تقدموا إليها، والتعيين تحت التجربة هو في حقيقة الأمر جزء مكمل لعملية الاختيار.

ب- تقديم طالب العمل لرئيسه:

بعد صدور قرار التعيين تحت التجربة، يتولى مندوب عن إدارة الموارد البشرية تقديم الموظف إلى رئيسة المباشر الذي بدوره يقوم بتقديمه إلى زملائه.

ج- التهيئة المبدئية:

هي العملية التي يتم بموجبها تعريف الموظف الجديد بواجباته ومسئولياته، وبأهداف المنظمة وسياسات المنشأة، ويجب أن يتم التعريف بالمنظمة من خلال برنامج جيد يتناول:

- المنظمة: من حيث تاريخ النشأة، الهياكل التنظيمية، ومواقع المباني.

- الامتيـازات الوظيفيـة: الأجور، الحـوافز، فرص التـدريب، وأنظمـة التقاعـد.

ويتم تنفيذ البرنامج من خلال الطرق التالية:

- الكتب والأدلة والنشرات.
- جولة ميدانية على المباني.
- الأفلام التسجيلية، إن وجدت.

د- متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة:

يعين الفرد تحت التجربة لمدة تتراوح بين 3: 6 أشهر، يقوم خلالها المسئول المباشـر بمراقبـة وملاحظـة الموظـف، ومـن ثـم إعـداد تقريـر بـذلك، يوصـي فيـه إمـا بتثبيته، أو نقلة إلى وظيفة أخرى، أو الاستغناء عنه.

هـ- تثبيت الموظف:

ويمثل التثبيت آخر مرحلة في عملية التوظيف، ويبنى هذا القرار على جميع المعطيات السابقة.



5- الخلاصة:

استعرضنا في هذه الوحدة مجموعة من المفاهيم وهي:

- **التوظيف** ، والذي يشمل النشاطات الخاصة باجتذاب الموارد البشرية ، والتي تشمل الاستقطاب ، الاختيار ، والتعيين.
- **الاستقطاب** ، وهو عبارة عن جذب الأفراد للتقدم للوظائف المفتوحة ، وللاستقطاب أهدافه ومهامه ومصادره التي تشمل **مصادر داخلية** ، كالترقية، العمالة الزائدة لدى بعض الأقسام، **ومصادر خارجية** ، تشمل مكاتب التوظيف أو الاستخدام، المؤسسات التعليمية، أقارب وأصدقاء العاملين في المنظمة، قوائم الباحثين عن العمل، العاملين السابقين بالمنشأة، العاملين بالمنشآت المماثلة، الأفراد الذين يحملون خطابات توصية، والقوى العاملة من الدول الأجنبية ، هذا وهناك **أسلوبان أساسيان يستخدمان لاستقطاب العمالة** ، هما الإعلان، والاتصال ومقابلة أفراد القوى العاملة في أماكن ومصادر تواجدهم ، وفي النهاية تناولنا فاعلية الاستقطاب.
- **الاختيار** ، وهو النشاط الذي يتم بمقتضاه المفاضلة بين المتقدمين وفقاً لمعايير علمية محددة سلفاً ، واصطفاء أصلح من فيهم لمهنة معينة ، وللاختيار أهدافه وسياساته وإجراءاته ، حيث أن هناك إجراءات عدة للاختيار ، تشمل استقبال طالبي العمل ، وإجراء المقابلة المبدئية معهم، ملء طلب الالتحاق وفحصه، إعداد قائمة نهائية بالمرشحين للمقابلة، مقابلة الاختيار، الاختبارات، التواصل مع الجهات المرجعية السابقة ، التوصيات الشخصية، الكشف الطبي، واتخاذ القرار النهائي للاختيار.
- **التعيين** ، ويشمل إصدار القرار، وتقديم طالب العمل لرئيسه، التهيئة المبدئية، متابعة وتقييم الفرد خلال فترة التجربة ، وأخيراً تثبيت الموظف.

6- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية الآتية:

عزيزي الدارس: بعد أن تناولنا الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في تصميم وتحليل ووصف الوظائف وكذلك تخطيط الموارد البشرية.

- **توظيف أفراد جدد** وتمثل عملية التوظيف الامتداد الطبيعي لعملية التصميم والتحليل والتوصيف الوظيفي وتخطيط القوى العاملة ، **ويشمل التوظيف النشاطات الخاصة باجتذاب الموارد البشرية** التي تشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين ، إلا أن هذا كله لن يكتب له النجاح إلا إذا قامت المنظمة بالعديد من الإجراءات والوظائف الكفيلة بالحفاظ على الموارد البشرية ويمكن إجمال هذه الوظائف في:
- **التعويضات المباشرة:** **Direct Financial Payment**
- **تقييم الوظائف :** **Job Evaluation**
- **الحوافز والدفع مقابل الأداء :**
- **المنافع والخدمات:** **Benefits & Services**
- **المسار الوظيفي:** **Career Path**
- **الحركة الوظيفية للعاملين:**
- **الصحة والسلامة المهنية:** **Health & Safety**
- **مفهوم الانضباط والنظام التأديبي:** **Disciplinary System**
- **علاقات العمل الجماعية:** **Labor-Relation**
- **المساومات الجماعية:** **Collective-Bargaining**

7-إجابات التدريبات

تدريب (1): هناك وسيلتان أساسيتان لاستقطاب العمالة أذكر هاتين الوسيلتين مع شرح مختصر لكل منهما.

1- الإعلان Advertising

يمثل الإعلان وسيلة شائعة في المنظمات لإبلاغ الغير بحاجتها من الموارد البشرية أثناء عملية الاستقطاب، سواءً من الداخل أو الخارج.

ولابد أن نأخذ في عين الاعتبار ونحن نتحدث عن الإعلان جانبين هما:

- **الوسيلة المستخدمة في الإعلان.**
- **أسلوب بناء وتصميم الإعلان.**

أما من حيث وسيلة الإعلان فإذا كان **الإعلان داخلياً** فيتم الإعلان إما في المجلة الخاصة بالمنظمة، أو في لوحات الإعلان، أو منشورات داخلية، ومن خلال هذا الإعلان الذي يوضح الفرص المتاحة ومزاياها والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها، يتم استقطاب العمالة من الداخل.

أما إذا كان **الإعلان خارجياً** أي موجها لعملية الاستقطاب من الخارج، فيتم الإعلان عن طريق الصحف المحلية لاجتذاب الوظائف العادية، الإدارية والكتابية والفنية، كون هذه الصحف تتميز بالانتشار، أو استخدام المجلات الدورية المتخصصة والمهنية لاجتذاب الكفاءات الرفيعة من إدارية، ومهنية، وفنية، مثل أساتذة الجامعة والمستشارين، ويؤخذ عليها تأخر النشر بسبب صدورها على فترات دورية، وقد تكون هذه الدوريات محلية أو أجنبية.

أما من حيث أسلوب بناء وتصميم الإعلان:

- **المضمون**: فلابد أن يشمل الإعلان المعلومات التالية: اسم المنشأة، وعنوان المنشأة، أسماء الوظائف الشاغرة، تعريف بالوظائف الشاغرة، ولمحة موجزة عن مهامها وواجباتها، المواصفات المطلوبة في شاغل كل وظيفة، من حيث المؤهل والخبرة، كيفية التقدم للعمل، موعد تقديم طلبات التوظيف، موعد الاختبارات، والمميزات التي تقدم للعاملين في المنشأة.
- **الصياغة**: أن يصاغ الإعلان بشكل يجذب الانتباه ويكون ذلك من خلال نشره في مكان بارز، ومساحة كبيرة، في الصفحات المخصصة للإعلان.

2- الاتصال ومقابلة أفراد القوى العاملة في أماكن أو مصادر تواجدهم:

من الأساليب المستخدمة في استقطاب العمالة - إضافة إلى الإعلان - التواصل ومقابلة أفراد الموارد البشرية في مكاتب الاستخدام، المؤسسات التعليمية، أقارب الأصدقاء العاملين□الخ.

هذا ويقصد هنا بالاتصال والمقابلة قيام لجنة من المنشأة بزيارات ميدانية لأفراد القوى العاملة المتوقعة في أماكن تواجدهم، وذلك لإعطائهم فكرة عن العمل في المنظمة، والوظائف الشاغرة فيها، والمزايا التي سيحصلون عليها، .. الخ.

تدريب (2): قدر لك- عزيزي الدارس- أن تتقدم بطلب التحاق بإحدى الوظائف ما هي أهم المعلومات التي سوف تدونها في استمارة الالتحاق بهذه الوظيفة .

وتتضمن هذه الاستمارة ما يلي:

- معلومات متعلقة بالحالة الشخصية:الاسم، الجنس، الجنسية،مكان وتاريخ الميلاد...الخ.
- معلومات متعلقة بالحالة الاجتماعية: متزوج،أعزب، عدد الأولاد،أرمل.
- معلومات عن مستوى التعليم: اسم المؤهل، التخصص، سنة الحصول عليه.
- معلومات عن الخبرات السابقة:الجهات التي عمل بها سابقاً، ومدة العمل في كل جهة.
- معلومات عن الحالة الصحية:هل يعاني من أمراض مزمنة مثلاً.
- معلومات عن الهوايات والاهتمامات.
- معلومات عن الأفراد الذين يمكن الاتصال بهم للاستفسار والتزكية.

ويخصص الجزء الأخير من طلب الالتحاق بالعمل، لتعهد يوقع عليه المتقدم، يشمل صحة المعلومات التي قدمها، وعدم اعتراضه على المنظمة في الاتصال بالجهات السابقة التي كان يعمل بها□الخ.

ويجب عند إعداد وتصميم طلب الالتحاق أن يراعى فيه الوضوح، والتسلسل، هذا ويستحسن استخدام أكثر من نموذج، وطلب التحاق بالعمل، بحيث يكون لكل فئة نموذج خاص بها (نموذج للأعمال الإدارية، نموذج للأعمال المهنية).

تدريب (3)ناقش بإيجاز كيف يمكن التقليل من أخطاء المقابلة؟

هناك بعض الأساليب التي يمكن من خلالها التقليل من أخطاء المقابلة، منها:

جمع معلومات كافية:

على المقابل أن لا يستعجل في إصدار حكمه منذ البداية، بل عليه أن يستمر في جمع المعلومات حول طالب العمل طوال المقابلة كاملة، حتى وإن كان أداء طالب العمل في بداية المقابلة ضعيفا، وهذا الأسلوب يعطي المقابل فرصة في اتخاذ قرار أفضل، وأقرب إلى الصواب.

8-المصطلحات

التعيين .	Placement
الاستقطاب .	Recruitment ☐
الاختيار .	Selection
التوظيف.	Staffing ☐



9- التعيينات

أ- ضع علامة(✓) أمام العبارة ة الصحيحة وعلامة(✕) أمام العبارة الخاطئة في كل مما يأتي:

1. الترقية تمثل أسلوب داخلي للحصول على القوى العاملة.
2. اختبارات المهارات الحركية تعتبر جزء من اختبارات القدرة الخاصة.
3. التقسيم من الداخل لشغل وظائف إدارية عليا جديدة قد يخلق نوع من الحساسية تجاه الأفراد المعنيين.
4. الاقتصار على المصدر الداخلي لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية غالباً ما يفي بالغرض.
5. يجب أن تختار المنظمة العاملين على أساس الجدارة والاستحقاق فقط.
6. تنظيم أوقات العمل على أساس الدوام المرن من عوامل نجاح الاختيار والتقييم.
7. المقابل الناجح هو الذي يتخذ قراره حول طالب الوظيفة في خمس دقائق الأولى من المقابلة.
8. من عواما نجاح المقابلة المقارنة بين شخصيات المتقدمين بعضهم البعض.
9. تهدف اختبارات الإنجاز إلى القياس لقدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه.
10. تسعى اختبارات الميول إلى معرفة الخصائص والصفات التي يفضل طالب العمل توافرها في الوظيفة.

ب- أسئلة الاختيار المتعدد:

اختر الإجابة الصحيحة من العبارات الآتية:

(1). من العناصر الداخلية لاستقطاب الموارد البشرية ما يأتي عدا :

أ. العاملين السابقون في المنشأة. ب. الترقية. ج. العمالة الزائدة.

(2). من مهام وظيفة الاستقطاب ما يأتي ما عدا:

أ. تجهيز استمارة الوصف الوظيفي. ب. القيام بتجديد مكونات الإعلان. ج. اختيار وتعيين الموظفين.

(3).هـو ذلـك النشـاط الـذي يتم بموجبـه المفاضـلة بـين المتقـدمين ومـع معـايير علمية محددة سلفاً:

أ. الاستقطاب. ب. الاختيار. ج. التعيين. د. التوظيف.

(4).تهدف هذه المقابلات إلى التعرف على بعض الملكات الشخصية وتقدير كيف ستعرف المتقدم في المواقف الصعبة:

أ. المقابلات المخططة. ب. المقابلات المستفزة. 3. المقـــابلات غــــير المخططة.

(5).من خلال هذه الاختبارات يمكن قياس مدى استعداد الفرد لاكتساب مهارات معينة بسرعة وسهولة:

أ. اختبارات الذكاء العام. ب. اختبار القدرات الخاصة.

ج. المقابلات غير المخططة.

(6).هــي العمليــة الــتي يــتم بموجبهــا تعريــف الموظــف الجديــد بواجباتــه ومسؤولياته هي:

أ. التهيئة المبدئية. ب. اختبارات القدرات الخاصة. ج. الاختبارات الشرطية.

(7).عبـارة عـن وضـع يطلـب فيـه مـن المرشـحين أن يتخـذوا قـرارات لأوضـاع أو حالات افتراضية ويسجل فيه أدائهم تحت إشراف أحد الخبراء:

أ. اختبارات الميول. ب. مراكز تقييم الأداء. ج. اختبارات الشخصية.

إجابات التعيينات:

أ. أسئلة الصواب والخطأ

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
الإجابة	✓	✓	✓	✕	✓	✓	✕	✕	✓	✕

ب. أسئلة الاختيار المتعدد:-

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6	7
الإجابة الصحيحة	أ	ج	ب	ب	ب	أ	ب



4 الوحدة الرابعة

الوظائف الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية

(الجزء الأول)

(التعويضات المباشرة وتقييم الوظائف)



محتويات الوحدة

1- المقدمـــــة

1 -1 تمهيد :

عزيزي الدارس: **إن عملية إعداد هيكل الأجور من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وذلك لان الأجور تحتل جانبا رئيسيا لكل من الفرد والمنظمة وذلك باعتبارها عامل أساسي في إشباع رغبات العاملين وحاجاتهم المادية من جهة كما إنها تمثل احد العناصر الأساسية التي تهم المنظمة في جانب الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف من جهة أخرى لذلك يشترط في هيكل الأجور ان يعكس توازنا بين ما يساهم به الفرد من جهد وبين ما يحصل عليه من تعويض من جهة وبين مستوى الكفأة الإنتاجية وتخفيض التكاليف للمنظمة من جهة أخرى.**

وتجدر الإشارة إلى أن تحديد الأجرِ **العادلِ والمناسبِ** لا يمكن أن يتم إلا إذا توفرت مجموعة من العناصر، يأتي على رأسها تقييم الوظائف.

وسوف نحاول في هذه الوحدة توضيح أنواع الأجور والأسس أو الشروط الواجب مراعاتها عند إعداد نظام المرتبات والأجور مع شرح خطوات ومراحل تصميم نظام الأجور والمرتبات وشرح أهم الطرق المتبعة في عملية تقييم الوظائف



1 -2 أهداف الوحدة :



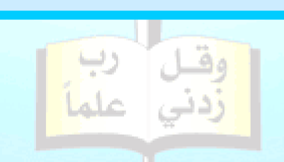
عزيزي الدارس يتوقع منك بعد دراسة هذه الوحدة أن تكون قادرا على:

- التعرف على مفهوم التعويضات المباشرة وأنواعها.
- تحديد الأسس أو الشروط الواجب مراعاتها عند إعداد نظام المرتبات والأجور.
- شرح العوامل المؤثرة في تحديد المرتبات والأجور.
- التعرف على خطوات تصميم نظام الدفع (المرتبات والأجور).
- التعرف على نظام الدفع للإدارة العليا والمهنيين.
- التعرف على طرق دفع المرتبات والأجور.

1 -3. أقسام الوحدة

عزيزي الدارس، ولتحقيق الأهداف التي أشرنا إليها فإننا سوف نتناول موضوعات هذه الوحدة على ثلاث أقسام رئيسية كما يأتي:

- مفهوم وأنواع التعويضات المباشرة.
- الأسس أو الشروط الواجب مراعاتها عند إعداد نظام المرتبات والأجور.
- العوامل المؤثرة في تحديد المرتبات والأجور.
- خطوات تصميم نظام الدفع (المرتبات والأجور) ، والتي تبدأ بخطوة القيام بمسح شامل للمرتبات والأجور في المنشآت الأخرى المماثلة لتحقيق المساواة الخارجية وتنتهي بإعداد هيكل الأجور.
- نظام الدفع للإدارة العليا.
- طرق دفع المرتبات والأجور ، والمتمثلة في طريقتي الدفع على أساس الزمن ، والدفع على أساس الإنتاج.



4.1 القراءات المساعدة:

عزيزي الدارس، تمثل المراجع الآتية قراءات إضافية مساعدة تتعلق بمحتويات هذه الوحدة يمكنك الرجوع إليها لتساعدك في فهم واستيعاب هذه الوحدة:



1. السالم، مؤيد سعيد صالح، وعادل حرحوش(2002)، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة، عمان الأردن، ص (171-186).
2. عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية،دار الأوائل للنشر، الأردن، (استراتيجية التعويضات المالية)، ص(491-526).
3. تشريعات الخدمة المدنية، 2008، وزارة الشؤون القانونية، الطبعة الرابعة، الباب الرابع، نظام الأجور، ص(171-181).

5.1 الوسائط التعليمية المساعدة:

عزيزي الدارس لكي تتحقق أهداف هذه الوحدة يمكنك الاستفادة من الآتي:

1. القرص التعليمي المرفق ، الوحدة الرابعة من القرص التعليمي المرفق.
2. المحاضرة الإذاعية رقم (4) الموجودة في أرشيف الإذاعة التعليمة على الموقع. *radio.ust.edu/*.
3. المحاضرات المكتوبة على موقع LMS ، *www.ust.edu.ye*

6.1 ما تحتاج إليه لدراسة الوحدة:

عزيزي الدارس، حتى تتمكن من استيعاب هذه الوحدة فإنك تحتاج إلى الاطلاع على تشريعات الخدمة المدنية المتعلقة بهيكل الأجور في الخدمة المدنية.



2- القسم الاول: التعويضات المباشرة (الأجور والمرتبات)
Direct Financial Payment

2 -1 مفهوم التعويضات المباشرة :

هي المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة للعاملين لديها ، لقاء المساهمات التي يقدمونها لها ، وتأخذ شكل المرتبات ، الأجور ، والعمولات ، ويشمل التعويض المباشر ، الأجر أو الراتب الأساسي ، الزيادات أو العلاوات الدورية ، والتعويضات الإضافية المباشرة. ويمكن توضيح ذلك في الجدول (4-1) الآتي:

أشكال التعويضات المباشرة	المقصود بها
1- الأجر أو الراتب الأساسي:	ويمثل - غالباً - الجزء الأكبر من التعويض النقدي الذي يتقاضاه العاملون في المنظمة ، ويكون لقاء كمية وجودة الإنتاج أو الأداء الذي يقدمه للمنظمة خلال عمله لديها ، ويدفع إما على أساس الزمن ، أو على أساس كمية الإنتاج.
2-- الزيادات أو العلاوات الدورية:	وتمثل مبالغ نقدية تدفع للعاملين كل فترة زمنية - سنوية عادة - تضاف لرواتبهم الأساسية ، وذلك إما على أساس الكفاءة ، أو الأقدمية ، أو الاثنين معاً.
3--التعويضات الإضافية المباشرة:	وهي مبالغ نقدية تدفع للعاملين إضافة لرواتبهم الأساسية ، وتشمل الأجر الإضافي ، المكافآت النقدية ، البدلات ، وتدفع هذه التعويضات للعاملين لقاء أعمال إضافية تكلفهم بها المنظمة ، أو أعمال متميزة قاموا بها ، أو صفات معينة تتميز بها أعمالهم عن باقي الأعمال الأخرى في المنظمة.

2 -2 أنواع الأجور والمرتبات:

هناك تصنيفات متعددة للأجور، تختلف تبعاً لاختلاف الأساس الذي يعتمده الباحث أثناء التصنيف:

- **تصنيف الأجر على أساس القوة الشرائية:**

  أجر اسمي - أجر حقيقي.

- **تصنيف الأجر على أساس طبيعته:**

  أجر نقدي - أجر عيني.

- **تصنيف الأجر على أساس الوعاء:**

  مجموع الأجر - صافي الأجر.

- **تصنيف الأجر على أساس التخصيص:**

  الأجر كتكلفة - الأجر كدخل.

- **تصنيف الأجر على أساس الغرض منه:**

  أجر أصلي - أجر إضافي - أجر تشجيعي.

- **تصنيف الأجر على أساس طرق الدفع:**

  الأجر حسب الزمن - الأجر حسب الإنتاج.

وفيما يلي تعريف مختصر لكل نوع من هذه الأنواع:

- الأجر الاسمي: Nominal Wage

هو مقدار ما يحصل عليه العامل من مبالغ نقدية مقابل ما يقوم به من أعمال، ونظراً لأن هذا النوع من الأجر يتأثر بمجرد ارتفاع الأسعار حيث تنخفض قيمته الحقيقية، فإن العاملين لا يعتدون كثيراً بهذا النوع من الأجور، بينما نجد أن أصحاب العمل لا ينظرون إلا إلى الأجر الاسمي فقط.

- الأجر الحقيقي: Real Wage

هو مقدار السلع والخدمات التي تشترى من الأجر الاسمي لإشباع حاجات الفرد.

- الأجر النقدي: Monterey Wage

هو مجموع الوحدات النقدية التي يحصل عليها الفرد تعويضاً عن عمله، (سواء في شكل ورقي أو معدني).

- **الأجر العيني:**

ويمثل ما يتلقاه الفرد نظير عمله في شكل سلع وخدمات، ويعد من أقدم الأجور المعمول بها .

- **مجموع الأجر:** **Total Wage**

ويشمل كل ما يتلقاه الفرد من أجر، سواء كان عينياً أو نقدياً، وقبل استقطاع أي جزء منه لأسباب قانونية ملزمة، كالضرائب، وحصة الضمان الاجتماعي.

- **الأجر الصافي:** **Net Wage**

ويمثل الأجر الإجمالي مخصوماً منه الاستقطاعات القانونية.

- **الأجر كتكلفة:** **Wage As Cost**

تمثل الأجور أحد عناصر التكلفة الأساسية التي تؤثر تأثيراً حاسماً في الوضع الحالي للمنشأة، وتقسم الأجور من ناحية التكلفة إلى قسمين:

- أجور مباشرة: وهي تلك التي تخصص بشكل مباشر على وحدات الإنتاج.
- أجور غير مباشرة: وهي تلك التي لا يمكن تخصيصها بشكل مباشر على وحدات إنتاج معينة.

- **الأجر كدخل:**

يمثل الأجر الإيراد الوحيد للعاملين، والجزء الأكبر من دخل غالبيتهم الساحقة.

- **الأجر الأصلي:**

ويتمثل في الأجر المحدد على أساس تقييم الوظيفة التي يشغلها الفرد، وبمراعاة أهمية الوظيفة بالنسبة لبقية وظائف المنشأة، وعلى النحو الذي يكشف عنه وصف الوظيفة نفسها.

- **الأجر الإضافي:**

ويتمثل في الأجر الذي يتقاضاه الفرد عن ساعات العمل الإضافية التي كلف فيها العامل بعد ساعات العمل الرسمية (اليومية) المقررة بواسطة تشريعات العمل.

- **الأجر التشجيعي:**

ويتمثل في الأجر الذي تقرره المنشأة للوحدات الإنتاجية الإضافية التي يتم إنتاجها فوق المعدل المقرر إنجازه في الوقت المعياري، وقد يكون هذا الأجر فردياً أو جماعياً

تدريب (1)

عزيزي الدارس من خلال اطلاعك على ما سبق بين الفرق بين الأجور والمرتبات؟

2 -3 الأسس أو الشروط الواجب مراعاتها عند إعداد نظام المرتبات والأجور:

هناك مجموعة من الأسس التي ينبغي مراعاتها عند إعداد نظام المرتبات والأجور، ومن أهم هذه الأسس:

2-3-1 وجود حد أدنى مناسب من الأجر:

بحيث يكفي الأجر حاجة العامل وأسرته، ويحول بينه وبين الانحراف، ويوفر له العيش الكريم.

2-3-2 العدل في الأجور والمرتبات:

والعدالة التي نقصدها هنا لا تعني المساواة الحسابية بين العاملين، وإنما المقصود بها التقدير السليم للمرتب والأجر الذي يتفق مع المستوى الإداري للوظيفة وواجباتها ومسئولياتها، وقدرات الناس المتفاوتة في أدائها.

2-3-3 معلومية الأجر:

لابد أن يكون هناك تحديد مسبق للأجر الذي سيتقاضاه العامل، ليكون الأمر واضحاً منذ البداية، وحتى لا يكون ذلك محل خلاف لاحقاً.

2-3-4 التوقيت في دفع المرتبات والأجور:

لابد من تحديد توقيت الدفع، سواءً كان ذلك نهاية اليوم، أو الأسبوع، أو الشهر، وأن يتم الدفع عند حلول التوقيت المحدد.

أسئلة التقويم الذاتي (1)

1- ما المقصود بالتعويضات المباشرة؟ ، وما هي مكونات التعويضات المباشرة؟

2- هناك تصنيفات متعددة للأجور تختلف تبعاً لاختلاف أساس التصنيف، عدد هذه التصنيفات.

3- ما الأسس الواجب مراعاتها عند إعداد نظام المرتبات والأجور؟ .

2 -4 العوامل المؤثرة في تحديد المرتبات والأجور:

إن قرارات أي منظمة في تحديد المرتبات والأجور للعاملين لديها يتوقف على مجموعة من العوامل، بعض هذه العوامل يمكنها السيطرة عليها، والبعض الآخر ظروف خارجية يصعب السيطرة عليها، وأهم هذه العوامل:

2-4-1 الإمكانيات المالية للمنشأة:

إن قدرة المنشأة على الدفع يلعب دوراً هاماً في تحديد المرتبات والأجور، فالمنظمات التي تحقق أرباحاً عالية تكون أكثر قدرة من غيرها على دفع مرتبات وأجور عالية، أما المنشآت التي تحقق أرباحاً قليلة بسبب انخفاض معدل الإنتاجية، فإنها تجد صعوبة في رفع مرتباتها، لأنها لو فعلت ذلك ستجد نفسها عاجزة عن الاستمرار في السوق.

2-4-2 المرتبات والأجور السائدة في المنشآت المماثلة:

عندما تحدد المنشأة المرتبات والأجور، فإنها تأخذ في الاعتبار معدل المرتبات في المنشآت المماثلة، وهنا تحاول المنشآت الحرص على عدم الدخول في تنافس قد يؤدي إلى زيادة التكاليف الإنتاجية نتيجة لزيادة المرتبات.

2-4-3 القوانين المنظمة:

جميع المنشآت تتأثر في تحديدها للمرتبات والأجور بقوانين الدولة التي تعمل فيها، ومن الأمثلة على ذلك تنظيم الدولة للمرتبات والأجور عبر قوانين الخدمة المدنية.

2-4-4 النقابات والمطالب العمالية:

في كثير من الدول فإن أغلب المنشآت تناقش نظام المرتبات مع النقابات والعمال قبل إصداره، حتى يتم التوصل لنظام يحقق مصالح الطرفين.

2-4-5 المبادرات الحكومية:

وتتمثل في قيام الدولة بانتهاج سياسة تعليمية وتدريبية تؤدي إلى تعليم الأفراد وإكسابهم مهارات جديدة ومتنوعة تحتاجها المنشآت في أداء أعمالها، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة المرتبات، لأن العامل الماهر يتقاضى أجراً أعلى من العامل العادي الذي لا يمتلك أي مهارة.

2-4-6 رغبة المنشأة في الريادة في مجال المرتبات:

ويتم ذلك بدفع مرتبات أعلى عن السائد في السوق المماثل، ويرجع السبب في ذلك إلى رغبة المنشأة في أن تكون هي الرائدة في مجال المرتبات، وأن تحول دون خروج العاملين فيها إلى المنشآت المماثلة، وإلى زيادة الإنتاج بسبب رضى العاملين.

2-4-7 ندرة بعض المهارات:

إن وجود نقص في بعض المهارات التي تحتاجها صناعات معينة بسبب عدم التوافق بين المهارات التي تحتاجها والمهارات التي يحملها بعض العاطلين عن العمل، يؤدي إلى زيادة الطلب عليها، وبالتالي يجعل مرتبات وأجور الأفراد الذين يمتلكون مثل هذه المهارات النادرة مرتفعة.

2-4-8 الوضع الاقتصادي:

كما سبق الإشارة فإن توفر العمالة وندرة بعض المهارات يؤثر بشكل أو آخر على تحديد سياسة المرتبات من حيث النقص أو الزيادة في الدفع، وهناك عوامل اقتصادية أخرى - كالتضخم - تلعب دوراً مؤثراً، حيث أن التضخم العالي يجعل العاملين يضغطون باتجاه رفع مرتباتهم ليحسنوا من مستوى معيشتهم.

2-4-9 التكنولوجيا الحديثة:

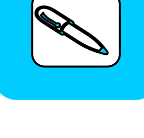
مستوى المرتبات الممنوحة للأفراد تختلف مع مرور الزمن، بسبب قيام هؤلاء الأفراد بتعلم مهارات جديدة ليتمكنوا من التعامل مع التكنولوجيا الجديدة التي تدخل المجالات الوظيفية التي يعملون فيها، ومن الأمثلة على ذلك تعلم مهارات تشغيل آلة حديثة في الإنتاج، مما يعني تعلم مهارة جديدة تدفعه للمطالبة بزيادة في المرتبات.

2-4-10 تقييم الوظيفة:

هو عبارة عن تحديد قيمة الوظيفة بالنسبة لقيمة الوظائف الأخرى بنفس المنظمة، وهذه الطريقة لا تقرر كم يجب الدفع لكل وظيفة، ولكنها طريقة نظامية لمقارنة الوظائف ببعضها البعض، وبذلك يمكن استخدام هذه الطريقة كأساس لنظام المرتبات (الدفع)، وسنناقش هذه النقطة بالتفصيل لاحقاً في هذا الفصل.

2-4-11 أداء العامل للوظيفة:(طريقة الدفع على أساس الزمن أو الإنتاج).

في كثير من المنظمات يتم تقييم أداء الفرد لعمله، ليكون ذلك أساساً لتحديد مرتبه، فإذا كان أداؤه عالياً منح مرتباً عالياً، والعكس بالعكس صحيح، ويلاحظ أن النقطتين الأخيرتين [تقييم الوظائف، وطريقة الدفع] تمثلان أهم النقاط في نظام الدفع (المرتبات والأجور)، لذلك سنناقشهما بالتفصيل عند الحديث عن تقييم نظام الدفع (المرتبات والأجور) Payment-System .



تدريب (2)

عزيزي الدارس : في ضوء ما سبق، وضح بإيجاز أهمية تصميم نظام الدفع (والمرتبات والأجور)

أسئلة التقويم الذاتي (2)

عزيزي الدارس: وضح بإيجاز العوامل التي تؤثر في تحديد المرتبات والأجور؟

2 -5 خطوات تصميم نظام الدفع (المرتبات والأجور)

2-5-1 – القيام بمسح شامل للمرتبات والأجور في المنشآت الأخرى المماثلة لتحقيق المساواة الخارجية (External-Equity)

↓

2-5-2 – القيام بتقييم الوظائف (Job- Evaluation) أي تحديد قيمة كل وظيفة في المنشأة مقارنة بالوظائف الأخرى داخل المنشأة نفسها لتحقيق المساواة الداخلية Internal-Equity.

↓

2-5-3 – تجميع الوظائف المتشابهة من حيث الصعوبة والمسؤولية معاً (تحديد عدد الدرجات المالية).

↓

2-5-4 – تحديد السعر (الأجر) لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة (أي لكل درجة مالية).

↓

2-5-5 – تحديد مدى الدرجات المالية.

↓

2-5-6 – تحديد العلاوات الدورية.

↓

2-5-7 – تحديد الأجور الإضافية والبدلات.

↓

2-5-8 – إعداد هيكل الأجور.

الشكل (4-1) يبين خطوات تصميم نظام الدفع (المرتبات والأجور) :

2 -5 -1 القيـام بمسـح شـامل للمرتبـات والأجـور في المنشـات الأخـرى المماثلـة، للتأكد من تحقيق المساواة الخارجية، وهـذا المسـح يزودنـا بمجموعـة مـن المعلومـات المرتبطة بتسعير الوظائف، وهي:

- **المجموعة الأولى:** معلومات تستخدم لتسعير الوظائف الدالة (Benchmark-Jobs)، والتي تعتبر ممثلة لسائر الوظائف في المنظمة.
- **المجموعة الثانية:** من خلال القيام بالمسح يتبين أن هناك ما يوازي 20٪ من الوظائف تسعر مباشرة على ضوء أسعار السوق لهذه الوظائف، وليس على أساس أسعار الوظائف الدالة [مثل الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات نادرة].
- **المجموعة الثالثة:** مسح المرتبات والأجور يعطينا معلومات عن المزايا Benefits، مثل التأمينات، والإجازات المرضية، والإجازات.

هذا وتوجد طرق عدة للقيام بعملية مسح المرتبات، وهذه الطرق هي:

- **المسح الرسمي والمسح غير الرسمي اللذين يتمان من قبل الموظفين:**

ومن أشكال المسح غير الرسمي استخدام الاتصالات التلفونية والمناقشات غير الرسمية بين أعضاء إدارة الموارد البشرية لشركات مختلفة، أما المسح الرسمي فيتم من خلال الاستبيان لجمع معلومات عن المرتبات والأجور وبقية المزايا.

- **المسح التجاري والمهني والحكومي:**

وهذه المسوحات تجرى من قبل ممثلي هيئات ومؤسسات ومنظمات مهنية وحكومية، للحصول على فكرة عن مستوى المرتبات السائدة، والمزايا المرتبطة بها، مثل الغرف التجارية، والغرف الصناعية، وأجهزة الإحصاء الحكومية.

2 -5 -2 تقييم الوظائف: Job-Evaluation

تقييم الوظائف: هو عبارة عن إجراء من شأنه تحديد قيمة وظيفة معينة بالنسبة لقيمة الوظائف الأخرى بنفس المنظمة.

ومن هذا التعريف يمكن ملاحظة الآتي:

- أن عملية التقييم تهدف إلى تحديد قيمة الوظائف ببعضها البعض، وليس تحديد القيمة المطلقة لكل وظيفة.

كما سبق الإشارة، فإن تحديد أجرٍ عادلٍ ومناسبٍ لا يمكن أن يتم إلا إذا توفرت مجموعة من العناصر، يأتي على رأسها تقييم الوظائف.

- أن تقييم الأعمال ليست عملية تسعير لها، بل هو عملية مسبقة وتمهيدية للتسعير، بمعني آخر أنه على ضوء نتائج التقييم تتم عملية التسعير لكل عمل (وظيفة).
- أن التقييم ينصب على الوظيفة (العمل) وليس على الفرد شاغل الوظيفة، ويقصد بالوظيفة هنا: مجموع الواجبات والمسئوليات الموجودة في الوظيفة، والتي على شاغلها التقيد بها وتحملها.

تدريب (3)



عزيزي الدارس، هناك استخدامات عدة لتقييم الأعمال (الوظائف) ما هي من وجهة نظرك هذه الاستخدامات؟

عزيزي الدارس، وتختلف الطرق الكمية عن الطرق غير الكمية في أن الطرق الكمية تتطلب التحديد المسبق لعوامل التقييم المؤثرة في الوظيفة ووضع قيمة كل عنصر (عامل) (الخبرة، المؤهل، وظروف العمل)، بينما الطرق غير الكمية لا تتطلب التحديد المسبق لعوامل التقييم.

- **طرق التقييم:**

تقييم الوظائف يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم تحديد القيمة النسبية للوظيفة Relative-Worth، وذلك بمقارنة كل وظيفة ببقية الوظائف الموجودة داخل المنظمة.

ويمكن وضع طرق تقييم الأعمال (الوظائف) في مجموعتين:

المجموعة الأولى: وهي الطرق غير الكمية، وتتضمن:

Non-Quantitive. Methods

أ - طريقة الترتيب. **Ranking Method**

ب - طريقة الدرجات أو التصنيف.

Classification or Grading System

المجموعة الثانية: الطرق الكمية، وتتضمن:

ج- طريقة مقارنة العوامل. **Factor Comparison**

د - طريقة النقاط. **Point System**

وفيما يلي شرح لهذه الطرق المتبعة في تقييم الوظائف:

أ - طريقة الترتيب:

إن طريقة ترتيب الأعمال تعتبر من أقدم وأبسط طرق التقييم، وتناسب المنظمات الصغيرة، **وتقوم هذه الطريقة على تقدير أهمية كل وظيفة (إدارة إنتاج مثلاً) بالنسبة لبقية الوظائف عن طريق الحكم الكلي على كل وظيفة باعتبارها وحدة واحدة متكاملة، وليس عن طريق الحكم من خلال كل عامل فيها على حدة،** أي أن القائمين بالتقييم يقومون بدراسة كل وظيفة على حدة، وذلك من خلال العودة إلى التحليل الوظيفي، والوصف الوظيفي، ووصف شاغل الوظيفة، ثم تتم **مقارنة الوظائف** ببعضها البعض، وذلك حسب أهميتها وقيمتها، وتتم المقارنة بهدف التوصل إلى ترتيب لهذه الوظائف، ويتم الترتيب إما تصاعدياً من الأسهل والأقل أهمية، إلى الأصعب والأكثر أهمية أو تنازلياً من الأهم والأصعب إلى الأقل أهمية وصعوبة، وتنفذ عملية التقييم من خلال أسلوبين:

الأسلوب الأول: التقييم الفردي، حيث يقوم شخص واحد بالعملية، معتمداً على مقدرته وخبرته، ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون عدد الأعمال قليلاً.

الأسلوب الثاني: التقييم الجماعي، **ويستخدم عندما يكون:** عدد الأعمال المراد تقييمها كبيراً، ويتم هذا التقييم عن طريق لجنة، حيث يعود أعضاء اللجنة إلى التحليل، والوصف الوظيفي، ووصف الموظف، ولكل وظيفة على حدة، ثم مقارنة الوظائف ببعضها، ليتم على ضوء ذلك الترتيب إما تصاعدياً أو تنازلياً، حسب درجة الأهمية والصعوبة ..إلخ.

(ولضمان الدقة تكرر العملية مرة أو مرتين، بحيث يكون هناك فارق زمني بين كل مرة وأخرى أسبوع على الأقل، وبعد الانتهاء من عملية التقييم تدرس اللجنة قوائم الترتيب، وتناقش أي اختلافات، ويتم حساب متوسط التقديرات لجميع أعضاء اللجنة).

والجدول (4-2) والجدول (4-3) يوضحان النتائج التي تم التوصل إليها بواسطة أحد الأعضاء، ثم الترتيب النهائي للوظائف، على أساس متوسط تقديرات الأعضاء المتفق عليها:

والجدول (4-2) يوضح ترتيب الوظائف حسب رأي خبير واحد

أسم الوظيفة	الترتيب
مدير عام	1
مدير حسابات	2
محاسب	3
مندوب مبيعات	4
عامل فني	5
عامل نظافة	6

جدول (4-3) يوضح ترتيب الوظائف حسب رأي مجموعة من الخبراء

	ترتيب الوظائف وفقاً لرأي محمد	ترتيب الوظائف وفقاً لرأي علي	ترتيب الوظائف وفقاً لرأي سعيد	المتوسط	الترتيب النهائي للوظائف وفقاً لمتوسط تقديرات الأعضاء
مدير عام	1	1	1	1	1
مدير حسابات	2	2	2	2	2
محاسب	3	3	3	3	3
مندوب مبيعات	4	4	4	4	4
عامل فني	5	5	5	5	5
عامل نظافة	6	6	6	6	6

ب - طريقة الدرجات أو التوصيف:

وضعت هذه الطريقة بهدف تجاوز بعض الجوانب السلبية الموجودة في طريقة الترتيب، وخاصة مشكلة عدم وجود درجات تضم الأعمال المتشابهة في أهميتها وقيمتها وصعوبتها.

وتعرف هذه الطريقة بأنها: الطريقة التي يتم بموجبها تصنيف وظائف المنظمة إلى مجموعات من الوظائف المتشابهة في الأهمية والصعوبة والمسئولية، وتعطى لكل مجموعة درجة تعكس مواصفات الوظيفة وأهميتها، ويحدد أجرها على هذا الأساس.

وهذا يعني أن كل درجة تضم جميع الوظائف التي تتفق في الصعوبة والأهمية، حتى وإن اختلفت في نوع الأعمال.

نلاحظ- عزيزي الدارس- أن تستند طريقة الدرجات في تقديرها لأهمية كل وظيفة بالنسبة لبقية الوظائف على أساس الحكم الإجمالي على الوظيفة باعتبارها وحدة واحدة متكاملة، وبهذا فهي تتفق مع طريقة الترتيب.

هذا وتعرف الدرجة بأنها: مستوى وظيفي معين تلحق به كافة الوظائف التي تتماثل إلى حدٍ كبير في مستوى صعوبتها ومسئولياتها، وإن لم تتماثل في أعمالها.

- **خطوات تقييم الوظائف باستخدام طريقة الدرجات:**

أولاً: تحديد عدد الدرجات ووصفها:

يتم هنا تحديد عدد معين من الدرجات، ومن ثم وصف كل درجة وصفاً دقيقاً وكاملاً، من حيث الواجبات والمسئوليات، والتعليم والمهارة والخبرة وشروط شغلها، ويقوم بهذا العمل مجموعة من الخبراء، هذا ولا يوجد عدد نمطي من الدرجات، إذ أن ذلك يتوقف على حجم المنظمة وطبيعة العمل فيها، وتعدد وتنوع الأعمال فيها، وفيما يلي عدد من الدرجات كمثال:

الدرجة الأولى: وتشمل وظائف تتولى رسم السياسات العليا.

الدرجة الثانية: وتشمل وظائف مدراء الإدارات (مدير عام تسويق، مدير عام إنتاج..)

الدرجة الثالثة: وتشمل وظائف رؤساء الأقسام (حسابات عامة، شئون أفراد...)

الدرجة الرابعة: وتشمل وظائف فنية (مهندسين + محاسبين...)

الدرجة الخامسة: وتشمل وظائف كتابية (كتبة فواتير...)

الدرجة السادسة: وتشمل وظائف الخدمات الفنية.

الدرجة السابعة: وتشمل وظائف الخدمات العامة.

ثانياً: مراجعة التوصيف الوظيفي وتوزيع الوظائف على الدرجات:

وهنا يتم مراجعة التوصيف الوظيفي الذي سبق إعداده لكل وظيفة نسعى إلى تقييمها، ثم مقارنة هذا التوصيف بما هو متاح من درجات، ثم يتم تحديد الدرجة المناسبة التي توضع فيها الوظيفة، على أساس مدى التشابه أو التطابق بين وصف الوظيفة ووصف الدرجة، وفي النهاية نكون قد وزعنا كل وظائف (أعمال المنشأة إلى الدرجات التي تم تحديدها، وبالتالي تعامل كل الوظائف التي تشملها الدرجة معاملة واحدة.

الجدول (4-4) يوضح عدد الدرجات في إحدى المنظمات

الدرجة	وصف الدرجة
الأولى	تتضمن الوظائف العليا التي تتولى وضع الاستراتيجيات والسياسات، وتمثيل المنظمة أمام الغير، وإصدار القرارات الهامة، كأعضاء مجلس الإدارة ومدراء العموم ويشترط فيمن يشغل هذه الوظائف مؤهل جامعي على الأقل في مجال العمل، وخبرة تتراوح بين 15 : 10سنة، وقدرة على اتخاذ القرار.
الثانية	وتشمل الوظائف الخاصة بالإدارة، كمديري الإدارات، ومديري المناطق، ويتمتع من يشغل هذه الوظائف بالقدرة على اتخاذ القرار في حدود الأنظمة، وشاغل هذه الوظيفة يحتاج إلى مؤهل جامعي وخبرة لا تقل عن 10 سنوات وحضور برامج تدريب.
الثالثة	وتتضمن الوظائف الإشرافية المباشرة، كرؤساء الأقسام الذين يقومون بتوجيه العاملين لديهم، ويحتاج شاغلو هذه الوظائف إلى مؤهل جامعي وخبرة 5 سنوات، وقدرة إدارية على التوجيه والمتابعة والإشراف.
الرابعة	وتتضمن الأعمال ذات الطابع التخصصي، ويحتاجون إلى مؤهل جامعي، وخبرة 4 سنوات وقدرات معنية.
الخامسة	الأعمال الكتابية والروتينية، مثل الكتابة على الآلة الكاتبة، وتحتاج إلى ثانوية عامة، وقدرة على استخدام الآلات.

- **مزايا وعيوب طريقة الدرجات:**

تمتاز هذه الطريقة بسهولة الفهم والتطبيق، فهي قليلة الخطوات، وتعتبر أكثر دقة من طريقة الترتيب، وذلك لأنه تم وضع معيار للتقييم، وهو وجود درجات ووصف لهذه الدرجات.

إلا أن ما يعيب هذه الطريقة هو اعتمادها على التقييم العام للوظيفة، كما هو الحال بالنسبة لطريقة الترتيب، كما أن المقيم يواجه صعوبة عند مقارنته لوصف الوظيفة بوصف الدرجات، وبالتالي قد يصعب عليه تحديد الدرجة المناسبة للوظيفة. وهذه الطريقة عادة ما تستخدم في المؤسسات الحكومية.

جـ - طريقة مقارنة العوامل: The Factor Comparison Method

وبموجب هذه الطريقة فإن قيمة (تقييم) الوظيفة يتحدد بمقارنة الوظائف ببعضها البعض على أساس عوامل تقييم معينة مثل الخبرة، المؤهل، المهارات، بمعنى آخر فإن هذه الطريقة تركز على تحديد القيمة النسبية للوظيفة من خلال مقارنة كل عامل من عوامل تقييمها بعامل التقييم المماثل له في بقية وظائف المنشأة.

فنحن نقارن قيمة المسئولية في وظيفة أمين الصندوق مع قيمتها في وظيفة فراش، ونقارن قيمة المهارة في وظيفة مبرمج مع المهارة في وظيفة سكرتير، ثم نعطى كل عنصر قيمته من خلال المقارنة بين الوظائف.

خطوات تطبيق طريقة مقارنة العوامل:

يتم التقييم بموجب هذه الطريقة وفق الخطوات الآتية، والمبينة في الشكل(4-2).



الشكل (4-2) يوضح خطوات طريقة مقارنة العوامل

أولاً: اختيار وتحديد مجموعة عوامل التقييم: وعادة يتم الاعتماد على العوامل التالية: المسئولية، المهارة، المجهود الذهني، المجهود العضلي، وظروف العمل، وينظر إلى هذه العوامل (العناصر) باعتبار أنها عناصر لها صفة العمومية بالنسبة لجميع الأعمال في المشروعات.

ثانياً: تعريف كل عامل من العوامل المختارة بشكل واضح.

ثالثاً: اختيار عدد من الوظائف الممثلة للنشاطات والمستويات الإدارية المختلفة،
وتسمى هذه الوظائف بالوظائف الدالة، أو القياسية Benchmark Jobs،
وهنا لابد من مراعاة ما يلي:

- أن يقوم مجموعة من الخبراء باختيار عدد من الوظائف تتراوح بين 10-15 وظيفة من وظائف المنشأة، على أن يراعى في هذا الاختيار أن تكون الوظائف ممثلة لجميع الإدارات التي نسعى لتقييمها، أي أنه يتعين أن تشمل الوظائف المختارة وظيفة هندسية، وأخرى مالية، وثالثة إدارية، ليكتمل تمثيل الوظائف التي نسعى لتقييمها.
- ينبغي أن تمثل الوظائف الإدارية جميع المستويات الإدارية المباشرة والوسطى والعليا.
- أن يكون التوصيف الوظيفي للوظائف المختارة واضحاً.
- أن تكون أجور هذه الوظائف متعارفاً عليها في الصناعة، أي أن الأجور ليست محل خلاف بين أعضاء المنشأ والخبراء، حتى تكون نتائج التقييم جيدة.

رابعاً: تحديد الأجر المناسب للوظائف الرئيسية:
في هذه النقطة نعود إلى الخطوة السابقة رقم (3) التي حددنا فيها الوظائف الرئيسية، ونعمل على تحديد أجورها، من خلال استقصاء (مسح) الأجور في السوق (الصناعة)، وهو السعر الشائع والمقبول لهذه الوظائف الرئيسية، الجدول (4- 5).

الجدول (4- 5) يبين الأجر المناسب لبعض الوظائف

الوظائف / عوامل التقييم الأساسية	سكرتير	مهندس تصميم	مشغل حاسوب	عامل مستودع	فراش
المسئولية	400	500	400	300	50
المهارة	500	1000	800	100	100
المجهود العضلي	150	150	150	150	300
المجهود الفكري	500	1000	150	100	50
ظروف العمل	150	350	200	150	100
الأجر الإجمالي	**1700**	**3000**	**1700**	**800**	**600**

خامساً: نقوم بتوزيع أجر كل وظيفة رئيسية (دالة) على عوامل التقييم:

بعد أن نكون قد حددنا الوظائف الأساسية: والأجر المناسب لكل وظيفة، من خلال مسح الأجور في السوق، وحددنا عوامل التقييم الرئيسية، (المهارات، المؤهلات، والخبرات) لكل وظيفة، نقوم بتوزيع أجر كل وظيفة على عوامل التقييم، ويكون ذلك بناء على الأهمية النسبية لعوامل التقييم، فإذا كان عامل المجهود العضلي هو الأهم، كما هو الحال في وظيفة حمل الأثقال (الشيال)، فإن نصيب عامل المجهود من إجمالي أجر الوظيفة يكون أكبر، والعكس بالنسبة لوظيفة المدير المالي، فإن نصيب عامل المسئولية يكون أكبر عند توزيع إجمالي المرتب.

سادساً: ترتيب الوظائف الرئيسية (الدالة) على خريطة مقارنة العوامل:

ويتم الترتيب حسب كل عامل من عوامل التقييم، وفقاً لأهمية العامل في الوظيفة، والجدول (4-6) يوضح صورة هذه الخريطة.

الجدول (4-6) يبين خريطة مقارنة العوامل

الأجر / عوامل النسبة	المسئولية	المهارة	المجهود العضلي	المجهود الفكري	ظروف العمل
100	فراش	عامل مستودع	مهندس تصميم	عامل مستودع	
200			سكرتير	مشغل حاسوب	مشغل حاسوب+ سكرتير
400	عامل مستودع+ سكرتير				مهندس تصميم
600	مهندس تصميم	سكرتير		سكرتير	
800		مشغل حاسوب			
1000		مهندس تصميم		مهندس تصميم	
1200					

الأجر / عوامل النسبة	المسئولية	المهارة	المجهود العضلي	المجهود الفكري	ظروف العمل
1400					
3000					

سابعاً: نقوم بتقييم باقي وظائف الشركة:

حيث يتم مقارنة سائر الوظائف غير المقيّمة بالوظائف الدالة، أو الأساس (كل وظيفة على حدة حسب كل عامل من عوامل التقييم)، ومن ثم يحدد لها الأجر.

أي أنه يمكننا الآن تقييم أي وظيفة من وظائف المنشأة، وذلك بمقارنتها مع مجموعة الوظائف الدالة التي تم تقييمها، والموجودة في خريطة مقارنة العوامل.

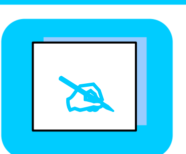
إن فكرة اختيار وظائف دالة، والاتفاق على عدالة أجورها، قد تكون محل خلاف بين إدارة المنشأة والعاملين، وبالتالي فإن اتخاذها في فترة معينة، أساساً لإنشاء المقياس النقدي قد يجعل هذا المقياس محل خلاف مستقبلاً.

- **مزايا وعيوب طريقة مقارنة العوامل:**

تتسم هذه الطريقة بقدر كبير من الموضوعية والمرونة في اختيار عوامل التقييم وفق طبيعة الوظائف، واعتمادها على عدد محدود من عوامل التقييم.

أما عيوب هذه الطريقة: فهي الحاجة في استعمالها إلى خبرات رفيعة المستوى بسبب دقتها، وصعوبة شرحها للعاملين، **ويقتصر استخدامها في الأساس على الوظائف الإنتاجية والصناعية.**

أمثلة:



مثال (1): باستخدام طريقة مقارنة العوامل كيف يمكنك تقييم وظيفة سكرتير إضافي للعمل في الشركة استناداً إلى المعلومات الموجودة في الجدول (5-5) ؟.

الحل:

يمكن تقييم هذه الوظيفة من خلال مقارنتها بالوظائف الدالة (الأساسية) التي سبق تقييمها والموضحة في الجدول (4-6) **وذلك على النحو التالي:**

الوظيفة في خصائصها العامة أقرب ما يمكن لوظيفة السكرتير الحالي، وذلك من حيث:

(المسؤولية، المجهود العضلي، المجهود الفكري، وظروف العمل) لكنها من حيث المهارة أقل نسبياً.

وبناءاً على الجدول السابق (4-6) يمكننا تقدير الوظيفة على النحو التالي:

المسئولية = 400

المهارة = 400 أقل 100 ريال بسبب نقص الخبرة .

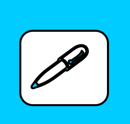
المجهود العضلي = 150

المجهود الفكري= 500

ظروف العمل = 150

المجموع = 1600 ريال

تدريب (4)



إذا أردنا أن نقيم وظيفة مهندس حاسوب باستخدام طريقة مقارنة العوامل، فكيف يمكننا ذلك باستخدام خريطة مقارنة العوامل ؟.

د - طريقة النقاط: The Points Method of Job Evaluation

وهي من أكثر طرق تقييم الوظائف استخداماً وتتميز بدرجة من الموضوعية، وتستخدم عوامل التقييم المتعارف عليها (التعليم، المسئولية، ظروف العمل) بين الوظائف، وبدلاً من إعطاء قيم مالية لكل عامل، **كما هو الحال في طريقة مقارنة العوامل**، فإنها تعطي للعامل مجموعة من النقاط لإبراز أهمية كل عامل من عوامل المقارنة.

خطوات طريقة النقاط:

الشكل (4- 3) يبين خطوات طريقة النقاط



يتم التقييم بموجب هذه الطريقة وفق الخطوات التالية:

أولاً: تحديد وتقسيم مجموعة الوظائف التي سيتم تقييمها إلى مجموعات وظيفة متشابهة، مثل مجموعة الوظائف الكتابية، والفنية الإشرافية، ونأخذ من كل مجموعة الوظائف الأساسية (الدالة). والشكل (4- 3) يوضح خطوات طريقة النقاط.

ثانياً: العودة إلى التحليل والتوصيف الوظيفي وشروط شغل كل وظيفة من الوظائف السابقة.

ثالثاً: تحديد عوامل التقييم: وهنا يتم اختيار عوامل التقييم، مثل: المسئولية، التعليم، الخبرة، المهارة، ظروف العمل، المجهود الفكري، والمجهود العضلي، وفي العادة فإن كل مجموعة من الوظائف تتطلب عوامل التقييم الخاصة بها، فالوظائف الإدارية قد تختلف إلى حدٍ ما في عوامل تقييمها عن الوظائف التي تحتاج إلى مجهود عضلي.

رابعاً: تعريف عوامل التقييم بشكل واضح على النحو التالي:

- **التعليم**: يُقصد به الحد الأدنى من المعرفة اللازمة لأداء واجبات الوظيفة، ويكتسب عن طريق المؤسسات التعليمية، المدارس والجامعات....إلخ.
- **الخبرة**: القدر من المعرفة التطبيقية والمكتسبة، اللازمة لممارسة واجبات الوظيفة بكفاءة وفاعلية، وتكتسب بقضاء فترة من الزمن في أعمال سابقة مماثلة.
- **المهارة**: هي القدرة الذهنية أو الجسمية، سواء كانت طبيعية أو مكتسبة على القيام بالأعمال العقلية أو الحركية بسهولة ودقة، وقد تكون المهارة بسيطة أو معقدة، والتعليم والمعرفة بالعمل والخبرة والتدريب كلها تساعد في خلق المهارة.
- **التدريب**: ويُقصد به النشاط المخطط الذي يهدف إلى سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للأفراد، من خلال التأثير في سلوكهم ومعارفهم.
- **درجة الإشراف**: عدد الأفراد الذين يشرف عليهم المدير.
- **المسئولية**: ويُقصد بها المسئولية عن اتخاذ القرار، الاتصالات، الأموال.
- **المجهود البدني**: يُقصد به الحركات الجسمية التي يتطلبها العمل لكل الوقت أو بعضه كالوقوف، الجلوس، الانثناء، وتحريك أعضاء الجسم بشكل عام.
- **ظروف العمل**: يُقصد به مدى تأثير مكان العمل، من ناحية الحرارة، الرطوبة، والتلوث في راحة شاغل الوظيفة نفسياً وجسمياً.

- **مخاطر العمل:** ويُقصد بهذا، الإصابات التي قد يتعرض لها شاغل الوظيفة، من ناحية النوع أو المستوى.

خامساً: تقسيم عوامل التقييم إلى مستويات أو عناصر فرعية وتعريف كل عامل:

العامل	المستوى الفرعي	التعريف
التعليم	الأول	تعليم على مستوى الشهادة الثانوية.
	الثاني	تعليم على مستوى الشهادة الجامعية.
	الثالث	تعليم على مستوى شهادة الماجستير.
الخبرة	الأول	خبرة لا تقل عن سنتين.
	الثاني	خبرة تزيد عن سنتين ولا تقل عن 4 سنوات.
المسئولية	الأول	المسئولية عن سلامة المرؤوسين.
	الثاني	المسئولية عن المعدات والحسابات.
	الثالث	المسئولية عن الجودة.
	الرابع	المسئولية عن تدريب العاملين الجدد.

جدول (4-7)يبين نموذج تقسيم عوامل التقييم إلى مستويات أو عناصر فرعيه

وهكذا يتم تقسيم العوامل الأخرى، وتبرز أهمية هذا التمييز بين المستويات الفرعية لكل عامل في أن العامل الواحد ليس له نفس الأهمية ذاتها بالنسبة لكل الوظائف المقرر استخدامه في تقييمها، فعامل التعليم مثلاً يؤثر على كل وظيفة، غير أن الوظائف تختلف في مستوى التعليم اللازم لها، فمستوى التعليم المطلوب لوظيفة مراسل يختلف عن مستوى التعليم المطلوب لوظيفة مدير مالي.

سادساً: إعطاء قيمة لعوامل التقييم الرئيسية:

ويتم هنا إعطاء قيمة رقمية لكل عامل (المهارات، المسئولية، ..إلخ)، حسب أهميته لكل وظيفة، ففي **الوظائف الصناعية** مثلاً نجد أن المهارة مهمة بالنسبة لها، وهذا عكس وظائف الإشراف التي يعتبر عامل المسئولية عاملاً مهماً لها.

وأدناه قيم رقمية لكل عامل (المسئولية، المهارة، المجهود، وظروف العمل)، حسب أهميته النسبية لوظيفة "إدارة فنية" في منشأة صناعية.

المسئولية	310
المهارة	280
المجهود	250
ظروف العمل	160

سابعاً: يتم إعطاء وتخصيص نقاط لكل عامل فرعي وفق معايير تعكس مدى صعوبة وتعقيد العامل

العامل الرئيسي: المسئولية 310 نقاط .

العوامل الفرعية:

- المسئولية عن سلامة المرؤوسين .	100	نقطة
- المسئولية عن المعدات والخامات .	80	نقطة
- المسئولية عن الجودة .	80	نقطة
- المسئولية عن تدريب العاملين الجدد.	50	نقطة
	310	**نقاط**

ثامناً: توزيع نقاط العناصر الفرعية على المستويات:

وتبين المستويات الموجودة في كل عنصر(عامل) فرعي مدى توافر وأهمية هذا العنصر في الوظيفة: الجدول (4-8).

العوامل وعناصرها	النقط	المستويات			
		الأدنى	المتوسط	الأعلى	
المسئولية:	310	60	95	155	
• سلامة المرؤوسين	100	20	30	50	
• المعدات	80	15	25	40	
• الجودة	80	15	25	40	
• التدريب	50	10	15	25	
المهارة:	280	60	90	130	
• الذهنية	180	40	60	80	
• الجسيمة	100	20	30	50	
المجهود:	250	50	80	120	
• العضلي	100	20	30	50	
• الذهني	150	30	50	70	
ظروف العمل:	160	30	50	80	
• نفسية	80	15	25	40	
• جسمية	80	15	25	40	
	1000				

الجدول (4-8) يوضح توزيع نقاط العناصر الفرعية على المستويات

تاسعاً: تصميم دليل كامل للنقاط:

ويتكون من مجموعة من الفقرات، من أهمها شرح كامل لمعنى عناصر التقييم ومستوياتها، وذلك حتى يمكن استخدامه كأساس لتقييم الوظائف الأخرى، والجدول (7-5) يوضح جزءاً من هذا الدليل.

والجدول (4-9) يبين جزءاً من دليل النقاط

1- المسئولية: (310): ويقصد بها أن كل فرد عامل مسئول عن الحفاظ على المعدات والأجهزة الموجودة في المنظمة، وهذا يعني الحفاظ عليها والحرص على نظافتها، والإبلاغ عن أي عيب أو عطل فيها، كما أن المسئولية تجاه المعدات والأجهزة تختلف بدرجة كبيرة في عموم المنظمة على النحو التالي.	
المستوى الأدنى (60):	يتم فيها قيام العامل بكتابة التقارير حول أي عيوب أو نقص في المعدات، والحفاظ على المعدات والخامات نظيفة.
المستوى المتوسط (95):	القيام بالصيانة الوقائية، والإصلاحات الثانوية للمعدات.
المستوى العالي: (155):	القيام بكل أنواع الصيانة والإصلاح ومسئولية اتخاذ القرارات حول نوعية وكمية المواد المستخدمة.

عاشراً: تطبيق نظام النقاط:

ويتم ذلك بمقارنة بطاقة وصف الوظيفة التي نرغب بتقييمها مع دليل النقاط لكل عامل فرعي، ونتيجة هذه المقارنة يمكن تحديد المستويات والنقاط لكل عامل من العوامل الفرعية، وبعد الانتهاء من هذه العملية تجمع النقاط للعوامل الفرعية لكل وظيفة ونحصل أخيراً على قيمة كل عمل (وظيفة) مقارنة بالوظائف الأخرى.

مزايا طريقة النقاط للتقييم:

- سهلة الشرح للعاملين والمشرفين، وشاملة، حيث أنها تأخذ في الاعتبار سائر عوامل الوظيفة.
- تعتبر أكثر دقة في التقييم.
- تمتاز بالمرونة في اختيار عوامل التقييم.
- أكثر موضوعية من الطرق السابقة.

سلبيات طريقة النقاط:

- تأخذ وقتاً طويلاً في الإعداد والتصميم، وتكلفتها عالية.
- اختيار عناصر التقييم لكل وظيفة يخضع في كثير من الحالات لاعتبارات شخصية.

تدريب (5)



قارن بين طرق تقييم الوظائف.

3-5-2 : تجميع الوظائف المتشابهة (Similar-jobs) في الصعوبة والمسئولية معاً في درجة مالية واحدة:

ويُقصد بالدرجة المالية مستوى وظيفي معين يلحق به كافة الوظائف المتماثلة بشكل كبير في صعوبتها ومسئوليتها، وبالتالي تحصل كل الوظائف التابعة لدرجة واحدة على نفس الأجر، بدلاً من تحديد أجر مستقل لكل وظيفة.

وتختلف عدد الدرجات المالية من شركة إلى أخرى، ولكن الشائع هو استخدام من 10 : 30 درجة، وهناك عدة عوامل تتحكم في تحديد عدد الدرجات المناسبة منها.

حجم الشركة: فالشركات الكبيرة يكون عدد الدرجات فيها أكبر من الصغيرة.

عدد الوظائف: فالشركات التي يكون فيها عدد كبير من الوظائف يكون فيها عدد كبير من الدرجات، والعكس بالعكس صحيح.

الفرق بين أعلى وأدنى أجر: فكلما كان الفرق كبيراً كلما أمكن زيادة عدد الدرجات.

سياسة الترقية: إذا رغبت الشركة في ترقية العاملين من خلال الأجور كنوع من التغيير، يتم زيادة عدد الدرجات.

2-5-4: تسعير الدرجات:

تتطلب عملية تحديد الدرجات (المالية) تسعير هذه الدرجات، وتحويل القيمة بالنقاط إلى قيمة بالنقود، وهذا لا يتم إلا من خلال إجراء مسح للأجور في المنشآت المماثلة، ومعرفة الحد الأدنى والأعلى للأجور، ومتوسط الأجور التي تدفع لكل وظيفة من الوظائف الأساسية، حسب ظروف السوق، وقيمة الوظيفة، وغيرها من العوامل المؤثرة في تحديد المرتبات، والتي سبق مناقشتها.

2-5-5: تحديد مدى الدرجات المالية:

أي تحديد بداية ونهاية مربوط مالي لكل درجة مالية، وهناك ثلاث أساليب يمكن اتباعها لتحديد مدى الدرجات والعلاقة بينهما:

- أسلوب المربوط التلامسي:

وفيه تكون بداية مربوط الدرجة الأعلى هي نفس نهاية مربوط الأدنى منها مباشرة، مثل ذلك أن تكون نهاية مربوط الدرجة السادسة 7000 ريال، وبداية مربوط الدرجة الخامسة التي تعلو الدرجة السادسة مباشرة هو 7000 ريال، ويمتاز هذا الأسلوب بالبساطة والسهولة، ومن عيوبه أنه لا يشعر الموظف بفارق كبير في الأجر في حالة ترقيته إلى درجة أعلى.

- أسلوب المربوط المتداخل:

وفيه تكون نهاية مربوط الدرجة الأدنى أكبر من بداية مربوط الدرجة الأعلى منها مباشرة، مثل ذلك أن يكون نهاية مربوط الدرجة الثامنة 10,000ريال، وهو أعلى من بداية مربوط الدرجة السابعة التي تعلوها مباشرة والبالغ 7000 ريال.

ويعتبر هذا الأسلوب الأكثر استخداماً عملياً، لأنه يعطي الإدارة فرصة زيادة أجور العاملين في حالة عدم ترقيتهم، وذلك من خلال العلاوات الدورية الممنوحة سنوياً، وهذا هو الأسلوب المتبع في اليمن.

- أسلوب المربوط المتباعد أو المنفصل:

وفيه يكون الحد الأعلى للدرجة الأدنى أقل من الحد الأدنى للدرجة التالية الأعلى منها، مثل ذلك أن يكون نهاية مربوط الدرجة العاشرة هو 5,500 ريال، وبداية مربوط الدرجة التاسعة (الأعلى منها مباشرة) هو 6,000 ريال شهرياً، والاعتماد على هذا الأسلوب يحفز الأفراد العاملين على السعي إلى الترقية أكثر مما هو الوضع في الأسلوبين السابقين.

2-5-6: تحديد العلاوات الدورية:

يُقصد بالعلاوة الدورية: المبالغ المالية التي تضاف بصورة دورية إلى الراتب الأساسي للموظف، وفقاً للنظام المعمول به في المنظمة أو الدولة، ويحدد مقدار العلاوة إما بمبلغ ثابت يضاف إلى الأجر الأساسي، أو بنسبة مئوية من بداية الربط المالي، ويختلف مقدار العلاوة من درجة إلى أخرى، ويمنح إما على أساس الكفاءة أو المدة أو الاثنين معاً.

2-5-7: تحديد الأجور الإضافية والبدلات:

يقصد بالأجر الإضافي: المبالغ التي يحصل عليها الموظف مقابل أي عمل إضافي يكلف به خارج أوقات الدوام الرسمي.

أما البدلات: فهي عبارة عن التعويضات المالية التي تدفع للموظفين الذين يؤدون أعمالاً ذات طبيعة وظروف خاصة، أو أصحاب مهن معينة، ومن أمثلة البدلات بدل طبيعة العمل، وبدل التعيين، وبدل مخاطر، وبدل ريف ... إلخ.

2-5-8: إعداد هيكل الأجور:

بعد استكمال جميع النقاط السابقة التي بدأناها بدراسة العوامل المؤثرة في تحديد الأجور وتقييم الوظائف، حتى الوصول إلى تحديد الأجور الإضافية والبدلات، نقوم بإسقاط كل هذه المعلومات في جدول يطلق عليه هيكل الأجور، توضح فيه الدرجات الوظيفية، والمالية، ومدى كل درجة، ومقدار العلاوة الدورية، ويختلف هيكل المرتبات والأجور من بلد إلى آخر، ومن منظمة إلى أخرى.

جدول رقم (4-10) بالمجموعات الوظيفية لموظفي الدولة

المجموعات الوظيفية		المستوى الوظيفي	المرتبة / الفئة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	العلاوة
المجموعة الأولى	الإدارة العليا	وكيل وزارة وكيل محافظة رئيس مجلس إدارة رئيس مصلحة رئيس هيئة رئيس مكتب	أ													
		وكيل وزارة مساعد وكيل مصلحة نائب رئيس مجلس إدارة مدير عام مؤسسة	ب													
		مدير إدارة عامة مدير عام مساعد مؤسسة	ج													
المجموعة الثانية	الوظائف الإشرافية إدارية تخصصية	مدير إدارة رئيس مختصين رئيس باحثين	أ													
		نائب مدير إدارة أخصائي باحث	ب													
		رئيس قسم مساعد أخصائي مساعد باحث	ج													
المجموعة الثالثة	الوظائف التنفيذية فنية وكتابية	رئيس فنيين رئيس وحدة فنية رئيس كتبه رئيس وحدة كتبه	أ													
		فني كاتب	ب													
		مساعد فني مساعد كاتب	ج													
المجموعة الرابعة	الوظائف الحرفية والمساعدة	رئيس حرفيين ملاحظ	أ													
		حرفي مساعد حرفي	ب													
المجموعة الخامسة	الخدمات المعاونة	معاون خدمة مراسل حارس	أ													

2 -6 نظام الدفع للإدارة العليا والمهنيين:

Payment System for Manager And Professional

إن الهدف الرئيسي لنظام الدفع في جميع الأحوال والظروف هو جذب أفضل العناصر لتحقيق أهداف المنظمة، سواء كانت هذه العناصر في الإدارة العليا، أو الإدارة الوسطى والمباشرة، إلا أن هناك بعض الخصوصية لوظائف الإدارة العليا.

لأن هذه الوظائف بطبيعتها تقوم على عناصر غير كمية، يصعب قياسها، مثل القدرة على اتخاذ القرار، وحل المشاكل، وإبداء الرأي، والابتكار، والإبداع.

لذلك فهناك اتجاه في أن يدفع للمدراء والمهنيين على أساس أدائهم وقدراتهم ومسئولياتهم، وليس على أساس محصلة استخدام - طرق التقييم التقليدية - التي تركز أساساً على قياس عناصر ملموسة، مثل المخاطر، ظروف العمل، المؤهل، والخبرة.

2-6-1 نظام الدفع (المرتبات) للإدارة العليا:

سبق الإشارة إلى أن هناك خصوصية فيما يتعلق بتحديد مرتبات وأجور الإدارة العليا، فهناك معايير واعتبارات أساسية يجب مراعاتها عند تحديد مرتبات الإدارة العليا أهمها:

- حجم المسئولية التي يتحملها مدراء الإدارة العليا.
- حجم الأداء العام للمنظمة.
- مقدار ما يقدمه المنافسون من إغراءات وحوافز للمدراء التنفيذيين.
- حجم المنظمة وإمكانياتها.
- العناصر المكونة لتعويضات مدراء الإدارات العليا:

تتكون عناصر تعويضات مدراء الإدارات العليا من سلة من العناصر:

- المرتب: **Salary**

إن المرتب الذي يتسلمه المدير يتوقف على حجم عمل المدير، ومدى تحمله المسئولية في عمله... إلخ، وكما هو الحال بالنسبة للوظائف الأخرى، فإن قيمة العمل الذي يؤديه الشخص يتحدد من خلال التحليل الوظيفي، ومسح المرتبات.

- **المزايا:** **Benefits**

والتي تشمل على إجازة بمرتب، رعاية صحية، خدمات للموظف، ومعاش تقاعدي، وسنناقش هذه العناصر لاحقاً.

- **حوافز قصيرة المدى:** **Short-Term Incentives**

وتُعطى لأفراد الإدارة العليا مقابل تحقيقهم للأهداف قصيرة المدى (على مستوى السنة).

- **حوافز طويلة المدى:** **Long-Terms Incentives**

وتُعطى لأفراد الإدارة العليا مقابل تحقيقهم للأهداف طويلة المدى، مثل زيادة الحصة السوقية، وستناقش لاحقاً.

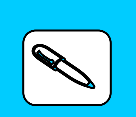
- **علاوات ومزايا إضافية:**

وتُمنح لعدد محدود من المدراء التنفيذيين، على ضوء مستواهم الإداري، والأداء، ومن هذه المزايا الحصول على سيارة من المنظمة،ويخوت، وغرفة خاصة للطعام في الشركة.

وبناءً على ما سبق يمكن استنتاج **أن أساس تحديد أجور ومرتبات الإدارة العليا ومستويات الزيادة فيها، يتوقف من حيث المبدأ على مستوى الأداء العام للمنظمة، غير أن هذا لا يعني تجاهل بعض الاعتبارات، مثل ظروف العرض والطلب، وتقييم الوظائف، لتوفير المساواة بين أعضاء الإدارة العليا من خلال إيجاد مجموعة من الدرجات، يوضع فيها المدراء بحسب مسئولياتهم وأدائهم، غير أنه يجب ملاحظة أن تقييم وظائف الإدارة العليا ترتكز على عوامل مثل طبيعة العمل، التعقيد، الصعوبة، الإبداع، والمسئولية، وهو ما يختلف كثيراً عن عناصر تقييم الوظائف الكتابية والإنتاجية.**

2-6-2 نظام الدفع للوظائف المهنية:

إن الدفع لأصحاب الأعمال المهنية كالمهندسين، والعلماء، والخبراء الإداريين، والماليين، تمثل مشكلة فريدة، فالتحليل الوظيفي لهذه الوظائف يعطي عناصر الإبداع وحل المشاكل وزناً كبيراً، ومعروف أن هذه العناصر من الصعب قياسها أو مقارنتها، وكنتيجة لذلك فإن أغلب المنشآت تستخدم طريقة السعر السوقي**(Market Pricing Approach)** لتقييم الوظائف المهنية.



تدريب (6)

عزيزي الدارس، تناولنا أسلوبين أساسيين من أساليب الدفع هما:

أ- الراتب أو الأجر المدفوع على أساس الزمن.

ب- **الدفع بحسب الإنتاج:(النظام التشجيعي).**

قارن بين الأسلوبين من حيث الاستخدام ، المزايا ، والعيوب.



أسئلة التقويم الذاتي (3)

1- عدد فقط خطوات تصميم نظام الدفع (المرتبات والأجور).

2- ما المقصود بتقييم الوظيفة؟

3- هناك طرق عديدة لتقييم الوظائف اذكرها مع تعريف كل منها.

4- ناقش بالتفصيل طريقة الدرجات أو التصنيف باعتبارها إحدى طرق التقييم.

3- الخلاصة:

تناولنا في هذه الوحدة عدداً من المواضيع على النحو التالي :

- **مفهوم التعويضات المباشرة:** وهي المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة للعاملين لديها لقاء المساهمات التي يقدمونها لها ، وتأخذ شكل المرتبات، الأجور ، والعمولات ، ولها تصنيفات متعددة، وهناك أسس أو شروط يجب مراعاتها عند إعداد نظام المرتبات والأجور ، أهمها وجود حد أدنى مناسب من الأجر، العدل في الأجور والمرتبات، معلومية الأجر، التوقيت في دفع المرتبات والأجور ، كما أن هناك عوامل مؤثرة في تحديد المرتبات والأجور ، أهمها الإمكانيات المالية للمنشأة، المرتبات والأجور السائدة في المنشآت المماثلة، القوانين المنظمة، النقابات والمطالب العمالية، المبادرات الحكومية، رغبة المنشأة في الريادة في مجال المرتبات، ندرة بعض المهارات، الوضع الاقتصادي، التكنولوجيا الحديثة، تقييم الوظائف، وأخيراً أداء العامل للوظيفة.
- استعرضنا كيفية تصميم نظام الدفع (المرتبات والأجور) ، والذي يشمل ثمان خطوات، منها القيام بمسح شامل للمرتبات والأجور في المنشآت الأخرى المماثلة لتحقيق المساواة الخارجية، **وكذلك** القيام بتقييم الوظائف لتحقيق المساواه الداخلية، وتناولنا في هذه المرحلة بالتفصيل طرق تقييم الوظائف ، والتي يمكن وضعها ضمن مجموعتين، المجموعة الأولى وهي الطرق غير الكمية ، والتي تشمل طريقة الترتيب وطريقة الدرجات، التصنيف، والمجموعة الثانية الطرق الكمية ، والتي تشمل طريقة مقارنة العوامل وطريقة النقاط ، وتختلف الطرق الكمية عن الطرق غير الكمية في أن الطرق الكمية تتطلب التحديد المسبق لعوامل التقييم المؤثرة في الوظيفة (كالمؤهل، والخبرة...) ، ووضع مقياس كمي لقياس كل من هذه العوامل ، بينما الطرق غير الكمية لا تتطلب التحديد المسبق لعوامل.
- تناولنا نظام الدفع للإدارة العليا والمهنيين ، وقلنا : إن هناك خصوصية فيما يتعلق بتحديد مرتبات وأجور الإدارة العليا ، حيث أن هناك - خلافاً لتقييم الوظائف - معايير واعتبارات أساسية يجب مراعاتها عند تحديد مرتباتهم ، من أهمها حجم المسئولية التي يتحملها مدراء الإدارة العليا، مستوى الأداء العام للمنظمة، مقدار ما يقدمه المنافسون من إغراءات وحوافز للمدراء التنفيذيين، وحجم المنظمة وإمكاناتها ، أما ما يتعلق بالدفع للوظائف المهنية فإن أغلب المنشآت تستخدم السعر السوقي لتقييم الوظائف المهنية.
- وأشرنا إلى طرق دفع المرتبات والأجور ، وقلنا : إن هناك طريقتين للدفع ، الأولى تقوم على **أساس الزمن** الثانية **الدفع بحسب الإنتاج** ، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها.

4- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية الآتية

عزيزي الدارس: عرفنا أن **التعويضات المباشرة:** هي المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة للعاملين لديها لقاء المساهمات التي يقدمونها لها وتأخذ شكل المرتبات، الأجور ، والعمولات إلا أن هذه المرتبات والأجور اعتُمِدت فقط لمقابلة قيمة الوظيفة، وطبيعتها، ومستواها ، وللوفاء بالمتطلبات الأساسية للعامل.

ويلاحظ أنه قد يتساوى عدد من الأفراد في المهارات والخبرات والقدرات لإنجاز عمل معين ، إلا أنه قد يوجد بينهم تفاوت في مستوى الأداء بسبب تفاوتهم في درجة الرغبة والحماس لإنجاز العمل المناط بهم، وهذه الرغبة أو الحماس هو ما يطلق عليه الدافع.

لذا يجب على المنظمة مراعاة مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين ، وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كماً ونوعاً بهدف تحقيق أهداف المنظمة ، وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم وهذا ما يطلق عليه نظام الحوافز والتي غالبا ما تتمثل في (مكافأة، علاوة، ترقية، رسالة شكر□)

كما أن هناك بعض المنافع والخدمات التي يجب أن تقدمها المنظمة للعاملين فيها بحيث تدفع لكل العاملين باعتبارهم أعضاء في المنظمة التي يعملون فيها ، وليست مرتبطة بأدائهم، أو هي أشياء ذات قيمة تدفع إضافة إلى التعويضات المباشرة والحوافز المالية وهذا ما سوف نتناوله في الوحدة القادمة إن شاء الله.

5-إجابات التدريبات

تدريب (1):

الفرق بين الأجور والمرتبات:

تمثل كل من الأجور والمرتبات تعويضاً نقدياً مباشراً يحصل عليه الفرد لقاء مساهماته التي يقدمها للمنظمة التي يعمل بها، وبذلك فيمكن القول: إن كلاً من الأجر والراتب يمثلان من حيث الجوهر والمضمون شيئاً واحداً، إلا أنه ومن حيث الشكل أو من حيث الاستعمال الشائع فقد جرى العرف على أن الراتب يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الإدارية والمكتبية، والذين يطلق عليهم مصطلح أجنبي ترجمته (أصحاب الياقات البيضاء) حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس الزمن، ويسمون بالموظفين. أما مصطلح الأجر فهو يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الصنعية والإنتاجية، الذين يطلق عليهم مصطلح أجنبي (أصحاب الياقات الزرقاء)، ويسمون العمال، حيث تدفع تعويضاتهم على أساس كمية الإنتاج، أو على أساس الزمن، أو الاثنين معاً.

تدريب (2):

عزيزي الدارس: في ضوء ما سبق، وضح بإيجاز أهمية تصميم نظام الدفع(والمرتبات والأجور).

الحاجة إلى المساواة الداخلية (بين العاملين) والخارجية (مع المنشآت الأخرى) عامل مهم في تحديد ووضع نظام دفع (مرتبات وأجور) للمنظمات.

فالأهمية الخارجية تكمن في أن وجود أي فوارق كبيرة في المرتبات والأجور بين المنشآت سيجعل من الصعب على المنشأة التي تدفع أقل أن تجذب وتحتفظ بالمهارات الجيدة .

والأهمية الداخلية تأتي من أن عدم وجود تناسب بين المرتبات التي يحصل عليها العاملون وبين طبيعة وواجبات الوظائف التي يشغلونها سيخلق جواً من عدم الرضى يعكس أثره على الإنتاج، لذلك كان لابد من تصميم نظام للدفع (المرتبات والأجور).

تدريب (3):

هناك استخدامات عديدة لتقييم الأعمال (الوظائف) ما هي من وجهة نظرك وما أهم استخداماتها؟

ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

- وضع سياسة عادلة لدفع المرتبات والأجور: ويقصد بذلك إعطاء أجر واحد للوظائف والأعمال المتساوية في الواجبات والمسئوليات، بغض النظر عن جنس ونفوذ ومكانة الشخص شاغل الوظيفة.
- خلق قناعة لدى الإدارة والعاملين بوجود نظام دفع عادل، يستند لأسس علمية وموضوعية، وتختلف الأجور فيه وفق اختلاف أعباء كل وظيفة، وليس وفق اختلاف الأشخاص، وهذا بدوره يوجد علاقات جيدة في العمل بين العاملين أنفسهم، وبين العاملين والإدارة.
- يفسر هذا النظام أسباب اختلاف المرتبات والأجور من خلال إعطائه معلومات كلية عن أسباب تباين الأجور، ويفسر للعاملين لماذا تُعطى بعض الوظائف أجوراً أعلى من وظائف أخرى.
- يستخدم تقييم الوظائف كأداة وأساس لتقييم الوظائف الجديدة.
- يشكل التقييم أساساً مهماً لهيكل الأجور والعلاوات والترقيات.

تدريب (4):

إذ أردنا أن نقيم وظيفة مهندس حاسوب باستخدام طريقة مقارنة العوامل، فكيف يمكننا ذلك باستخدام خريطة مقارنة العوامل ؟

الحل:

بالعودة إلى جدول المقارنة (4-5)، سنحاول إعطاء قيمة لكل عامل من عوامل التقييم لهذه الوظيفة، وذلك مقارنة بباقي الوظائف.

وذلك على النحو التالي:

- من حيث المسئولية فهي أقرب إلى وظيفة مهندس تصميم = 500
- من حيث المهارة فهو يقع بين مهندس التصميم ومشغل حاسوب = 900
- من حيث المجهود العضلي فهو أقرب إلى مهندس التصميم = 200
- من حيث المجهود الفكري فهو أقرب ما يكون إلى مهندس التصميم = 1000
- من حيث ظروف العمل فهو أقرب ما يكون إلى مشغل الحاسوب = 300

المجموع = 2900 ريال

تدريب(5):

مقارنة طرق تقييم الوظائف:

في الواقع فإن عملية اختيار طريقة التقييم المناسبة (Job Evaluation Method) يجب أن تأخذ في الاعتبار مجموعة من الاعتبارات، من أهمها:

- حجم المهارات والخبرات التي يتمتع بها أعضاء لجنة التقييم، فإذا كانت المنظمة لا تمتلك هذه الخبرات والمهارات فمن غير المناسب أن تختار طريقة تقييم معقدة.
- طبيعة الأعمال المطلوب تقييمها، وطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة، وحجم المنشأة، ومعنى هذا أنه **لا توجد طريقة تقييم واحدة تعتبر أفضل الطرق**، ولكن من الأهمية بمكان حتى نرفع من كفاءة هذه الطرق أن نراعي الدقة في عمليات تحديد وتعريف العوامل المعتمدة كمعايير للمقارنة والتقييم [كالمهارة، والخبرة،...]، وأن تكون هناك توصيفات واضحة ووافية لجميع الوظائف الخاضعة للتقييم.

تدريب (6)

عزيزي الدارس: تناولنا أسلوبين أساسيين من أساليب الدفع هما:

أ- الراتب أو الأجر المدفوع على أساس الزمن.

ب- **الدفع بحسب الإنتاج:(النظام التشجيعي).**

قارن بين الأسلوبين من حيث الاستخدام ، المزايا ، والعيوب.

هناك أسلوبان أساسيان متعارف عليهما في الدفع، يتفرع منهما كافة طرق الدفع، وهما:

1 - الراتب أو الأجر المدفوع على أساس الزمن: Time-Rates

وبناء على هذا الأساس يتقاضى الفرد راتبه أو أجره على أساس المدة الزمنية التي يقضيها في العمل الرسمي، كالساعة أو اليوم أو الشهر أو السنة، بغض النظر عن كمية الإنتاج التي يحققها.

ويستخدم هذا الأساس في حالات عدة منها:

- صعوبة تحديد كمية الإنتاج بشكل دقيق خلال فترة زمنية محدودة، مثل الأعمال الإدارية.
- عندما تكون الجودة مهمة، بغض النظر عن الزمن المستغرق في العمل، مثلما هو الحال في صناعة الطائرات مثلاً.

ومن مزايا: هذا النظام سهولة التطبيق، ولا يتطلب حساب كميات الإنتاج، ويضمن دخلاً ثابتاً للعامل.

ومن عيوبه:

- لا يخلق حافزاً للعمل، حيث أنه يساوي بين الفرد النشيط والفرد الكسول، فالجميع يتقاضون نفس التعويض في نهاية الفترة.
- لا يخلق روح الإبداع والابتكار لدى العاملين الأكفاء، بسبب مساواتهم بالعاملين العاديين.
- يحتاج إلى نظام رقابي فعال لمتابعة العاملين للقيام بواجباتهم، وقد يستلزم استخدام الحوافز السلبية.

2 - الدفع بحسب الإنتاج:(النظام التشجيعي) Place-Work

هذا النظام يعكس فكرة أنه مادام هناك أفراد يعملون أكثر من الآخرين، لذلك فيجب أن يحصلوا على أجور أعلى من الآخرين، وعلى ضوء هذا النظام فإن المبلغ الذي يدفع يتوقف على حجم الإنتاج، وبناءً عليه فهناك علاقة قوية بين مبلغ المرتب وحجم الإنتاج، **أي أنه وبحسب هذا النظام فإن العامل يتقاضى أجره على أساس حجم الإنتاج الذي ينتجه خلال فترة معينة من الزمن.**

ويستخدم هذا النظام في الحالات الآتية:

- سهولة تحديد كمية الإنتاج، كما هو الحال في الأعمال الصناعية.
- إمكانية تحديد مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية.
- إذا كانت كمية الإنتاج أهم من الجودة.

ومن أهم مزايا هذا النظام:

- أنه يعطي حافزاً قوياً للعاملين لزيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الدخل.
- أنه يشجع على خلق روح الإبداع والابتكار وتحسين أسلوب العمل.
- تحقيق العدالة، إذ يتقاضى كل فرد حسب عمله.

أما عيوب هذا النظام فتكمن في:

- صعوبة إيجاد مقاييس أو معايير تقاس بها جميع الأعمال، وخاصة الإدارية منها ، والتي يتطلب القيام بها طاقة فكرية يصعب قياسها.
- قد يخلق حساسية بين العمال الذين لديهم الرغبة في العمل وسلوكهم جيد غير أن إمكانياتهم محدودة وبين العاملين الذين يملكون إمكانيات عالية في الإنتاج.

8-المصطلحات

Basic Salary	الأجر الأساسي .
Classification or Grading System	طريقة الدرجات أو التوصيف .
Direct Financial Payment	التعويضات المباشرة .
Functional Authority	السلطة الوظيفية .
Job-Evaluation	تقييم الوظائف .
Nominal Wage	الأجر الاسمي .
Non-Quantitative Methods	الطرق غير الكمية في تقييم الوظائف .
Performance Management	إدارة الأداء .
Periodical Allowances	العلاوات الدورية .
Quantitative Methods	الطرق الكمية في تقييم الوظائف .
Ranking-Method	طريقة الترتيب .
Real-Wage	الأجر الحقيقي.
The Factor Comparison Method	طريقة مقارنة العوامل .
The Point Method of Job Evaluation	طريقة النقاط .

11- التعيينات

أ- ضع علامة(✓) أمام العبارة ة الصحيحة وعلامة(✗) أمام العبارة الخاطئة في كل مما يأتي:

1. لا يوجد فرق بين الأجور والمرتبات سواء في الشكل أو المضمون.
2. الأجر الإسمي هو مجموع الوحدات النقدية التي يحصل عليها .
3. تقييم الوظيفة يعني تعيين قيمة الوظيفة بالنسبة لقيمة الوظائف الأخرى لنفس المنظمة.
4. تعتبر طريقة الترتيب من أقدم طرق تقييم الوظائف وتناسب المنظمات الكبيرة.
5. تهدف عملية التقييم إلى تقييم القيمة المطلقة لكل وظيفة.
6. في المربوط المتداخل تكون بداية مربوط الدرجة الأعلى في سلم الأجور هي نفس نهاية مربوط الدرجة الأدنى منها مباشرة.
7. من سلبية استخدام طريقة النقاط في تقييم الوظائف أنها مكلفة وتأخذ وقت أطول.
8. من مزايا استخدام طريقة مقارنة العوامل في تقييم الوظائف أنها تناسب جميع الوظائف الإدارية.
9. التعليم والتدريب تعد من أهم عوامل تقييم الوظائف عند استخدام طريقة النقاط.
10. تمنح العلاوات الدورية على أساس المدة الزمنية فقط.

ب– أسئلة الاختيار المتعدد:

اختر الإجابة الصحيحة من العبارات الآتية:

(1). يمثل غالباً الجزء الأكبر من التعويض النقدي الذي يتقاضاه العاملون في المنظمة :

أ. الراتب الأساسي. ب. الزيادات والعلاوات الدورية. ج. التعويضات الإضافية المباشرة.

(2). تشمل التعويضات الإضافية المباشرة ما يأتي عدا :

أ. المكافأة النقدية. ب. العلاوات الدورية. ج. البدلات.

(3).هو مقدار ما يحصل عليه العامل من مبالغ نقدية مقابل ما يقوم به من أعمال:

أ. الأجر الرسمي ب. الأجر الحقيقي. ج. الأجر العيني.

(4).تتطلب هذه الطرق التحديد المسبق لعوامل التقييم المؤثرة في الوظيفة ووضع قيمة كل عنصر:

أ. الطرق الكمية. ب. الطرق الغير الكمية. 3. لا شيء مما ذكر.

(5).يقتصر استخدام هذه الطريقة في الأساس على الوظائف الإنتاجية والصناعية:

أ. طريقة مقارنة العوامل. ب. طريقة الترتيب. ج. طريقة النقاط.

(6).تشير إلى القدر من المعرفة التطبيقية والمكتبية لمارسة واجبات الوظيفة:

أ. التعليم. ب. الخبرة. ج. المهارة.

(7).من الاعتبارات الأساسية التي يجب مراعاتها عند تحديد مرتبات الإدارات العليا ما يلي عدا:

أ. حجم المسؤولية التي يتحملها مدراء الإدارة العليا. ب. حجم الإدارة العامة للمنظمة ج. مقدار ما يقدمه المنافسون من إغراءات وحوافز للمدراء التنفيذيين. د. مرتبات المعنيين والمهنيين.

إجابات التعيينات:

أ. أسئلة الصواب والخطأ

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
الإجابة	✕	✕	✓	✕	✕	✕	✓	✕	✓	✕

ب. أسئلة الاختيار المتعدد:-

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6	7
الإجابة الصحيحة	أ	ب	أ	أ		ب	د

الوحدة الخامسة 5

الوظائف الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية (الجزء الثاني)

الحوافز

الخدمات

الصحة والسلامة المهنية

إنضباط الأفراد والنظام التأديبي

محتويات الوحدة

1- المقدمة

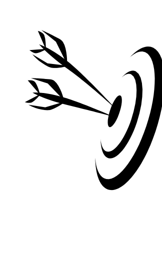
1 -1 تمهيد :

عزيزي الدارس: كان الهدف من دراستنا لموضوع الدوافع والحاجات في مقرر السلوك التنظيمي، هو تقديم معلومات أساسية عن حاجات ودوافع العاملين المختلفة، ابتداءً من حاجتهم للدخل الجيد، مروراً بالترقيات، وانتهاءً بإثبات الذات، حتى يعمل المديرون على إشباع هذه الحاجات، من خلال تصميم نظام حوافز فعال يحقق في النهاية الأداء المطلوب.

غير أنه يجب أن نلاحظ أن الحاجات والدوافع ليست هي المبرر الوحيد وراء تقديم واعتماد الحوافز، فهناك إلى جانب إشباع حاجات العاملين ودوافعهم لغرض تحسين الأداء، **أسس أخرى تمنح من أجلها الحوافز**، منها الأداء الجيد، سواء في الكمية أو الجودة، أو توفير في وقت العمل، أو في التكاليف، أو المجهود Efforts، حيث يصعب أحياناً قياس نتائج الأداء، كما في الوظائف الإدارية، والأعمال الحكومية، أو لأن النتائج محتملة الحدوث أو عدمه، مثل الفوز أو الخسارة في مناقصة، وبالتالي فالأساس هنا هو المحاولة وليس النتيجة، أو الأقدمية Seniority، أو المهارة Skills، أو المؤهلات Qualification .

- ولضمان سلامة العاملين يجب على المنظمة توفير ظروف عمل جيدة ومناسبة، توفر الصحة والسلامة المهنية لهم، وذلك من خلال وضع وتنفيذ ومراقبة برامج أمن وحماية مناسبة، يمكن بواسطتها التقليل أو منع حدوث الإصابة والأمراض المرتبطة بالمهن التي يزاولها العاملون.
- وذا كان الأصل أن يتم التعامل مع العاملين من خلال الحوافز المادية والمعنوية وتوفير برامج السلامة المهنية، بهدف تحسين وتطوير أدائهم ، غير أنه في بعض الأحيان تجد المنظمات نفسها أمام الحاجة إلى وضع واستخدام أنظمة تأديبية تحدد فيها أنواع المخالفات والعقوبات التي يجب تطبيقها بحق المخالفين لنظم وأخلاق وقواعد العمل فيها.

1 -2 أهداف الوحدة :



عزيزي الدارس يتوقع منك بعد دراسة هذه الوحدة أن تكون قادرا على:

- التعرف على مفهوم الدوافع والحوافز وأنواع الحوافز.
- مناقشة كيفية إدارة نظام الحوافز.
- التعرف على مفهوم و أهداف المنافع.
- التعرف على تصنيف المنافع وأنواعها.
- التعرف على مفهوم الصحة والسلامة المهنية.
- تحديد أنواع المخاطر المهنية وأسبابها و إجراءات تجنب مخاطر، وإصابات العمل.
- مناقشة خطوات إعداد برامج الصحة والسلامة المهنية.
- التعرف على مفهوم انضباط الأفراد والنظام التأديبي.
- تحديد أنواع المخالفات ، وبالتالي تحديد أنواع الجزاءات (العقوبات).

1 -3.أقسام الوحدة:

عزيزي الدارس، ولتحقيق الأهداف التي أشرنا إليها فإننا سوف نتناول موضوعات هذه الوحدة على أقسام رئيسة كما يأتي:

- الحوافز وأسس تصنيفها.
- إدارة نظام الحوافز.
- مفهوم و أهداف المنافع.
- مفهوم الصحة والسلامة المهنية وأسباب الاهتمام بها.
- أنواع المخاطر المهنية وأسبابها و إجراءات تجنبها.
- خطوات إعداد برامج الصحة والسلامة المهنية.
- مفهوم انضباط الأفراد والنظام التأديبي.
- أنواع المخالفات التي تمارس في المنظمات وبيان أنواع الجزاءات والعقوبات.
- إدارة الانضباط الوظيفي والنظام التأديبي.

4.1 القراءات المساعدة:



عزيزي الدارس: تمثل المراجع الآتية قراءات إضافية مساعدة تتعلق بمحتويات هذه الوحدة يمكنك الرجوع إليها لتساعدك في فهم واستيعاب هذه الوحدة:

1. السالم، مؤيد سعيد صالح، وعادل حرحوش(2002)، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة، عمان الأردن، الفصل العاشر ص (187).
2. تشريعات الخدمة المدنية، 2008، وزارة الشؤون القانونية،

5.1 الوسائط التعليمية المساعدة:

عزيزي الدارس لكي تتحقق أهداف هذه الوحدة يمكنك الاستفادة من الآتي:

1. الوحدة الخامسة من القرص التعليمي المرفق.
2. المحاضرة الإذاعية رقم (5) الموجودة في أرشيف الإذاعة التعليمة على الموقع radio.ust.edu/. _.
3. المحاضرات المكتوبة على موقع LMS، www.ust.edu.ye

6.1 ما تحتاج إليه لدراسة الوحدة:

عزيزي الدارس: لكي تتمكن من استيعاب هذه الوحدة بشكل جيد يجب عليك مراجعة موضوع الدوافع والذي تم دراسته في مقرر السلوك التنظيمي.

2 -1 مفهوم الحوافز:

عبارة عن المؤثرات الخارجية (مثل الكفاءة، الترقية، رسالة الشكر□) التي تدفع العامل نحو بذل جهد أكبر في عمله، و بعبارة أخرى يمكن القول: إن الحوافز هي مجموعة من العوامل والأساليب (مكافأة، ترقية□) التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كماً ونوعاً، بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم.

وهكذا فإن الحوافز عبارة عن فرصة (مكافأة، علاوة، ترقية، رسالة شكر□) توفرها المنظمة أمام الفرد لتثير بها رغبته، وتخلق لديه الدافع للحصول عليها، وإشباع حاجة يشعر بها، ويريد إشباعها، لتحقيق أداء أفضل.

وفي الأخير يمكن القول- إضافة إلى ما سبق- إن الحوافز أيضاً عبارة عن المقابل للأداء المثمر، وبناء على هذا المفهوم للحوافز، فإن المرتبات والأجور اعتمدت فقط لمقابلة قيمة الوظيفة، وطبيعتها، ومستواها، وللوفاء بالمتطلبات الأساسية للعامل، ولا يجب نهائياً اعتبار الحافز جزءاً مكملاً للأجور والمرتبات، ولو عوملت الحوافز باعتبارها جزءاً من المرتب، فإن هذا يعكس أحد أمرين، إما خللاً في المرتبات من حيث عدم كفايتها، أو أن المنظمات قد تحولت إلى جمعيات خيرية.

أسئلة التقويم الذاتي (1)

؟

عرف كل من الدافع والحافز واشرح العلاقة بينهما.

2-2 أنواع الحوافز:

تختلف أنواع الحوافز وفقاً لأساس تصنيفها، والجدول (5-1) يبين أهم هذه الأسس

أساس التصنيف	أنـــــواع الـــحوافـــــــز
طبيعة الحوافز	مادية: (مالية): مباشرة: الأجور التشجيعية، العلاوات، المشاركة في الأرباح، والعمولة غير مباشرة: توفير الوجبات أثناء العمل، توفر السكن، وتوفر الخدمات الطبية معنوية: شهادات التقدير، وما إليها.
نطاق الحوافز	فردية: جماعية:
أثر الحوافز	إيجابية: سلبية:
أهمية الحوافز	ضرورية: مساعدة:

وسنتناول التصنيفات الثاني، والثالث، والرابع، بشكل موجز، على أن يتم التركيز على التصنيف الأول باعتباره التصنيف الأكثر شيوعاً.

1-2-2 التصنيف على أساس نطاق الحوافز:

أ- **الحوافز الفردية:** ويطبق على الأفراد في ضوء مخرجات وكفاءة كل فرد، ولابد هنا من وضع معايير قياسية تستخدم كأساس للتقييم، مثل عدد الوحدات المطلوب إنتاجها.

ب- **الحوافز الجماعية:** وتطبق على العاملين الذين يعملون في ظروف متماثلة، وبشكل جماعي، ويتعذر تحديد جهد كل فرد من أفراد المجموعة العاملة على حدة.

2-2-2 التصنيف على أساس أثر الحوافز:

أ- **الحوافز الإيجابية:** وهي الحوافز التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد إيجابياً، وإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه، وقد تكون هذه الحوافز مادية، معنوية، أو فردية أو جماعية.

ب- **الحوافز السلبية:** وتتضمن الحوافز التي تسعى لمنع سلوك معين أو تعديله، وبالرغم من أهميتها في بعض الحالات، إلا أن التوسع في استخدامها يعطي مؤشراً على فشل الإدارة.

3-2-2 التصنيف على أساس أهمية الحوافز:

أ- **الحوافز الضرورية:** وتشمل الأجور وما في حكمها، وتعتبر الأجور [من وجهة نظر البعض] حوافز، لأن الفرد يمارس العمل أساساً بدافع إشباع حاجاته الأساسية.

ب- **الحوافز المساعدة:** وتشمل جميع الحوافز المادية، والمعنوية، الفردية، والجماعية، التي تقع خارج نطاق الأجور الأساسية وما يتبعها.

4-2-2 تصنيف الحوافز وفقاً لطبيعتها:

النوع الأول: الحوافز المادية(المالية):

وهنا يمكن تصنيف الحوافز المالية إلى مجموعة من الحوافز بحسب نوعيتها، كما هو في الجدول (5-2).

1- حوافز رجال الإنتاج	**Incentives for Operations Employees**
2- حوافز الرجال البيع	**Incentives for Salespeople**
3- حوافز للمتخصصين	**Incentives for Professionals**
4- حوافز للمدراء والإدارة العليا	**Incentives for Managers executives**
5- حوافز على مستوى المنظمة	**Organizational wide Incentives**

النوع الثاني: الحوافز المعنوية:

الجدول (5-2) يبين أنواع الحوافز المالية

الحوافز المادية	أنواع الحوافز المادية
حوافز رجال الإنتاج	- حوافز بالقطعة (أجر القطعة الموحد) - حوافز بالزمن (أجر الساعة القياسية) - حوافز جماعية.
حوافز لرجال البيع	- راتب - عمولة - مزيج من الراتب والعمولة
حوافز للموظفين المتخصصين: محامين/ أطباء/ اقتصاديين/ مهندسين	- المكافآت. - المرتبات المجزية - التقدير الأدبي
حوافز للمدراء والإدارة العليا	- حوافز قصيرة المدى (المكافآت السنوية) - حوافز طويلة المدى وتشمل: شراء الأسهم Stock-Option
حوافز على مستوى المنظمة	- المشاركة في الأرباح Profit-Sharing - ملكية الأسهم Employee Stock Ownership - المشاركة في المكاسب Gain sharing-plan
	أنواع الحوافز المعنوية
	- رسائل الشكر - المشاركة في عملية صناعة القرار - الترقيات

وفيما يلي شرح لهذه الأنواع:

أولاً: حوافز رجال الإنتاج:

- **طريقة دفع الأجر على أساس الإنتاج: (حوافز القطعة)** Piecework تعتبر من أقدم طرق الدفع للأجور والحوافز، ولا زالت من أكثر الطرق استخداماً حتى الآن، وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز (الأجر) الذي يحصل عليه العامل بحسب كمية الإنتاج، أو القطع المنتجة، فأجر الفرد يعتمد على كمية الإنتاج الذي يحققه خلال أدائه لعمله، (وليس على أساس الزمن الذي يقضيه الفرد في العمل مهما كان إنتاجه).

عزيز الدارس: لاحظ أن من أهم مزايا استخدام طريقة دفع الأجر على أساس الإنتاج: السهولة في الاحتساب، وإعطاء حافز للعاملين المجتهدين، وتحقيق العدالة، إذ يتقاضى كل فرد حسب مجهوده.

ومن الأمثلة على ذلك:

الحصول على 300 ريال لصناعة كرسي واحد، فلو أن العامل صنع أربعة كراسي في اليوم، فإن الأجر (الحافز) الذي يحصل عليه العامل هو:

الأجر= عدد وحدات الإنتاج × أجر القطعة الواحدة.

4 × 300 = 1200 ريال.

بينما لو قام عامل آخر بصناعة خمسة كراسي بنفس الزمن، فسيحصل على أجر قدره

5 × 300 = 1500 ريال.

ولتحسين هذه الطريقة تم إدخال بعض التعديلات عليها، بحيث يكون هناك أجر ثابت (يومي/شهري)، يقابله وجود حد أدنى من الإنتاج يجب أن يؤديه العامل قبل الحصول على الحوافز، وما زاد عن هذا الحد الأدنى من الإنتاج يستحق العامل عليه الحافز المقرر، ولنجاح هذه الطريقة، لابد من معرفة التوصيف الوظيفي للعمل، لتحديد كمية الإنتاج النمطي بدقة (بمعرفة الوقت اللازم لإنتاج الوحدة الواحدة من المنتج).

- **حوافز الوقت: (أجر الساعة القياسي)**

في هذه الطريقة على العامل أن ينتج كمية معينة من الإنتاج في وقت محدد (نمطي/ معياري)، ويكافأ على مقدار الوفر في الوقت، فلو أن على العامل أن ينتج 9 وحدات في الساعة، ولكنه أنتجها في 45 دقيقة، فإن العامل يكافأ على الوفر في الزمن الذي سوف يستخدم في الإنتاج أيضاً أو يكافأ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر، (فلو أن على العامل أن ينتج 200 وحدة خلال الوقت المخصص 8 ساعات، ولكنه استطاع أن ينتج 250 وحدة وفي نفس الزمن، فإنه بذلك يكافأ على الوحدات المنتجة بالزيادة) .

وتتفرع من هذه الطريقة (أجر الساعة القياسي) طرق معروفة لحساب الأجور التشجيعية، مثل طريقة هالس وروان، ويجب أن نلاحظ أن هذه الحوافز قد تكون فردية أو جماعية.

ثانياً: حوافز لرجال البيع:

خطط التعويضات الخاصة برجال البيع تركز أساساً على الحوافز، والسبب في ذلك يعود إلى أن الحوافز تدفع لرجال البيع حتى يعملوا بشكل أفضل، وبكفاءة أعلى، وهناك نوعان من الحوافز:

العمولة: وفيها يحصل البائع على نسبة مئوية من المبيعات التي يحققها، أي أن الدفع يتم هنا على أساس النتائج المتمثلة في حجم الصفقات وقيمها.

ومن مزايا هذه الطريقة: تحفيز رجال البيع لبذل أكبر مجهود ممكن لتسويق المنتجات وبيعها، كما أن هذه الطريقة سهلة الفهم والاحتساب.

ومن عيوبها: انخفاض حجم العمولة التي يحصل عليها البائع عند وجود ركود اقتصادي، مما يترتب عليه عدم توفر دخل مستقر لرجل البيع.

- **الجمع بين الراتب والعمولة:** أغلب المنشآت تجمع بين الراتب والعمولة، بغرض تحفيز رجال البيع، وهذا الأسلوب يجمع بين مزايا الراتب الدائم والذي يخلق نوعاً من الطمأنينة والاستقرار لدى العامل، وبين العمولة المرتبطة بالأداء، والتي تحفز رجل البيع على مزيد من الأداء والإنتاج، ومن عيوب هذه الطريقة أنها أكثر تعقيداً من طريقة العمولة.

ثالثاً:حوافز للعاملين المهنيين:

ويُقصد بالموظفين المهنيين هنا [المهندسين، المحامين، الأطباء، رجال الاقتصاد، المستشارين، والإداريين ...]، ويمنح مثل هؤلاء ما يسمى بـ العلاوة على الراتب Merit Pay (Merit increase) كحافز.

وتعرّف العلاوة بأنها: زيادة في المرتب تُعطى للموظف على أساس أدائه الفردي المتميز، وهي تمنح بعد فترة عام تقريباً، وحين يثبت الفرد كفاءته وفعاليته العالية.

رابعاً: حوافز للمدراء والإدارة العليا:

أغلب المنشآت تمنح المدراء والإدارة العليا حوافز بسبب الدور الذي يلعبونه في زيادة أرباح هذه المنشآت، وتأخذ هذه الحوافز عدة أشكال:

أ - **حوافز قصيرة المدى:** ويأخذ هذا الحافز شكل

- **المكافأة السنوية:** (Annual-Bonus)

والهدف منها تحفيز المدراء لتحسين أدائهم على المدى القصير (عادة السنة)، وترتبط هذه المكافآت بأرباح المنشأة، وبذلك فهي تمنح شريطة التميز في الأداء، وتحقيق الشركة للأرباح.

- **العلاوة على المرتب: (Merit- Pay)**

وتمنح للمدراء والتنفيذيين-إضافة إلى فئات أخرى- وتعرف بأنها زيادة تضاف إلى مرتب العامل (المدير) على أساس أدائه الفردي المتميز، ويتقاضاه الفرد بشكل مستمر، وتمنح بعد مرور عام على الموظف .

تختلف علاوة المرتب عن المكافأة (Bonus)، لأن المكافأة تعطى مرة واحدة، بينما العلاوة تضاف إلى المرتب دورياً، ويتقاضاها الفرد بشكل مستمر، وبالرغم من أن هذه العلاوة تمنح للجميع (إداريين، رجال البيع، ورجال إنتاج)، إلا أنها مرتبطة أكثر بالموظفين الإداريين، والمهنيين، وأصحاب الوظائف الكتابية.

ب - الحوافز طويلة المدى:

الهدف من هذه الحوافز هو مكافأة وتحفيز الإدارة العليا للنجاح والنمو طويل الأجل الذي يتحقق بالمنشأة، بسبب أدائهم وقراراتهم، وحيث أن التركيز على الأداء قصير المدى قد يؤدي إلى إهمال القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى، فلابد من الاهتمام بالحوافز طويلة الأجل، والتي عادة ما تمنح للإدارة العليا.

وهناك أشكال عدة لهذه الحوافز من أهمها:

- **الحق (الخيار) في شراء بعض أسهم المنشأة:**

ويمثل أهم الحوافز طويلة الأجل، **ويعرف بأنه الحق في شراء عدد معين من أسهم الشركة بسعر معين(سعر اليوم مثلاً)، ولكن خلال فترة قادمة**، لذلك فالمدراء يأملون بتحقيق الفوائد (profit) من خلال ممارسة الحق (الخيار) Option لشراء الأسهم في المستقبل (خلال سنتين مثلاً)، ولكن بسعر اليوم فمثلاً لو منح أحد مدراء الإدارة العليا الخيار (الحق) في شراء 2,000 سهم بسعر 100 ريال يمني (سعر الإصدار) خلال سنتين قادمتين، وارتفع سعر السهم خلال هذه الفترة إلى 250 ريال، فإنه سيجني من هذه العملية ربحاً مقدراً (250-100) ×2,000 = 150× 2,000 = 300,000 ريال يمني.

وهذا النمط من التحفيز يخدم المنظمة والمدير، حيث أن إحساس المدير بأنه أصبح مالكاً لجزء من أسهم الشركة سيدفعه للعمل الجاد، وهذا سينعكس على قيمة المنظمة، وبقية المساهمين.

- **منح المدراء أسهم مجانية:**

ويعتبر شكلاً من أشكال التحفيز طويل المدى، وتمنح إذا حققت المنشأة أهدافها طويلة المدى.

- **علاوة على المرتب:**

وهي تشبه العلاوة العادية، غير أنها تمنح إذا تحققت للمنظمة أهدافها طويلة المدى، وتقتصر على مدراء الإدارة العليا فقط.

- **حوافز مالية غير مباشرة:**

لتحقيق المزيد من الرضى الوظيفي والإشباع النفسي لأعضاء الإدارة العليا، فإن الكثير من المنظمات تقدم امتيازات وحوافز مالية غير مباشرة في شكل غير نقدي، ومن أمثلتها:

- تأمين صحي يغطي كافة أنواع العلاجات، ويشمل أفراد الأسرة.
- مسكن مؤثث.
- تحمل مصروفات تدريس الأبناء.
- سيارة تناسب المركز الوظيفي القيادي.

خامساً: حوافز على مستوى المنظمة:

إن كثيراً من المنظمات تمتلك مجموعة من الحوافز يشترك فيها كل العاملين في المنظمة، وهذا النوع من الحوافز يخلق لدى العاملين الولاء، ويؤثر على معنوياتهم، ويدفعهم إلى المزيد من العطاء، وهذه الحوافز تشمل:

أ- المشاركة في الأرباح: Profit-Sharing Plans

كثير من المنظمات تعمل على توزيع نسبة محددة من أرباحها على العاملين، وتؤدي هذه الطريقة إلى خلق الولاء والالتزام لدى العاملين، وتحسين الأداء في أغلب الحالات، وتأخذ هذه المشاركة في الأرباح صوراً عدة، منها التوزيع الدوري للأرباح من خلال تخصيص نسبة معينة (10٪) مثلاً، توزع على العاملين في إطار خطة معينة، أو تجمع الأرباح ثم يتم دفعها جميعاً عند التقاعد أو العجز.

ومن عيوب هذه الطريقة أن الأرباح توزع على الجميع، دون التمييز بين من كان أداؤه جيداً أو ضعيفاً.

ب- ملكية العاملين لبعض أسهم الشركة: Employee Stock Ownership plan (ESOPs)

وهنا تقوم الشركة بإعطاء العاملين فرص شراء نسبة من أسهمها، وإحساس الموظف بأنه أصبح مالكاً في المنظمة يزيد من معنوياته، ويدفعه لمزيد من العمل، وهذا ينعكس على الإنتاجية والأرباح.

ج- المشاركة في المكاسب: Gain-Sharing Plans

وتتلخص فكرة المشاركة في المكاسب في إقحام العاملين بالمشاركة في المجهود المتعلق بتوفير التكاليف وتحسين الجودة، من خلال تقديم اقتراحاتهم بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج، وبالتالي تحسين الإنتاجية، والرفع من مستوى الجودة.

والوفر الذي يتحقق في هذه التكاليف والتحسن في الجودة (من خلال انخفاض نسبة التالف والمرتجع)، يمثل أساساً لحساب المكافأة لمن قاموا بهذه الجهود، وهذا الأسلوب من الجهد يتطلب تضافر الإدارة والعاملين لمحاولة كشف المشاكل والبحث عن حلول لها، ومن ثم تنفيذ هذه الحلول.

تتمثل الحوافز المعنوية في الثناء والتقدير الذي يأخذ أشكالاً عدة، مثل كتب الشكر، تعليق الصورة في لوحات الشرف، منح الأوسمة والألقاب، مع ضرورة مراعاة العلنية في المنح ليكونوا قدوة للآخرين

النوع الثاني: الحوافز المعنوية:

وهي عبارة عن الحوافز التي لا تعتمد على المال بأشكاله المتنوعة في إثارة وتحفيز العاملين، بل تعتمد على وسائل معنوية تقوم على احترام العنصر البشري الذي يمتلك أحاسيس وآمال وتطلعات نفسية واجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة، ويجب احترامها، أي أنها تشمل وتحوي جميع الحوافز التي تؤدي إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد.

ومن الأشكال المعنوية للتحفيز المشاركة في صنع القرار، وضمان استقرار العمل، وتوسيع العمل (Job Enlargement)، من خلال إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي، من أجل كسر الملل والسأم اللذين قد يصاب بهما نتيجة التكرار، وإغناء العمل Job Enrichment، والتي تشير إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد.

وهناك أنواع أخرى متعددة من الحوافز، ولا حدود للابتكار في هذا المجال.

أسئلة التقويم الذاتي (2)

?

اشرح أنواع الحوافز التالية مع بيان مميزات كل منها:

- حوافز رجال الإدارة.
- حوافز رجال البيع.
- حوافز العاملين المهنيين.
- الحوافز طويلة المدى.

2 -3 - إدارة نظام الحوافز:

هناك أسس لابد من أخذها في الاعتبار عند وضع وإعداد نظام فعال للحوافز، وفيما يلي أهم الأسس التي يجب توافرها في النظام الفعال والجيد للحوافز:

أ- اختيار الحوافز الملائمة التي تشبع حاجات ودوافع الأفراد المشتركة:

إن الخطوة الأولى في إعداد برنامج للحوافز هي دراسة الدوافع المشتركة للعاملين، والحاجات التي تكمن وراء هذه الدوافع، وتوجه سلوكهم، وذلك قبل اختيار الحوافز الملائمة لكل مجموعة من العاملين، فحوافز الشباب غير حوافز العاملين المقبلين على التقاعد ...، ويجب في اختيار الحوافز أن تكون ذات قيمة في نظر العاملين وإلا فقدت أهميتها، فالحافز المادي للشباب المقبل على تكوين أسرة أقوى من أن توجه له رسالة شكر مثلاً ...، أي التنويع في الحوافز بحيث تغطي الجوانب المادية والمعنوية.

ب - مراعاة أن تكون هناك علاقة واضحة بين المجهود(Effort) أو الأداء الذي يحققه الفرد وبين الحافز:

لابد من أن يشعر الأفراد بأن مجهودهم يقود إلى الحصول على الحافز، وأن عدم تحقيق الأداء المطلوب لا يؤدي إلى الحصول على هذا الحافز.

جـ - مراعاة العدالة في تقدير الوقت القياسي (النمطي) للوحدة الإنتاجية:

أن تقدير الوقت اللازم لإنتاج الوحدة بأقل مما يجب يؤدي إلى حرمان الكثير من العاملين من الحوافز، كما أن زيادة الوقت القياسي اللازم لإنتاج الوحدة بأكثر مما يجب يؤدي إلى الحصول على الحوافز دون وجه حق، وتقدير الزمن القياسي ينبغي ألاّ يقوم على أسس فنية بحتة، بل يتعين مراعاة الجوانب الإنسانية (وجود راحة تتخلل الأعمال خاصة الشاقة منها).

د - التفاوت في تحديد الحوافز:

لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز إذا كان أداؤهم متفاوتاً، لأن ذلك يُفقد الحافز الكثير من قيمته.

هـ - الكفاية في الأجر:

إذا كانت الأجور والمرتبات غير كافية فإن العاملين سينظرون إلى الحوافز باعتبارها جزءاً من الراتب، وبالتالي لن تؤدي وظيفتها في التشجيع وتحسين الأداء، لذلك لابد أن تكون المرتبات مجزية، حتى تمثل الحوافز زيادة على الأجر، وبالتالي تؤدي وظيفتها في تحسين الأداء.

و - مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز:

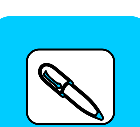
أن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يزيد من اقتناعهم به، وبالتالي تأثيره في أدائهم.

ز - إعادة النظر في برنامج الحوافز عند تغير الظروف:

يفقد برنامج الحوافز فاعليته إذا اتسم بالجمود، حيث أن التغير في حاجات الأفراد يؤدي إلى تغير دوافعهم وأنماط سلوكهم، مما يفرض تطوير الحوافز لمواجهة هذا التغير، كما أن الوقت القياسي اللازم لإنتاج الوحدة يخضع للتغير والتعديل نتيجة كل تطور تكنولوجي (الانتقال من الإنتاج اليدوي إلى الإنتاج بالآلة يقلل من الوقت اللازم لإنتاج الوحدة).

ح - نجاح برنامج الحوافز يتوقف على المركز المالي للمنشأة:

حيث أن كل زيادة في الأرباح تقود إلى التوسع في برنامج الحوافز، كما أن الخسارة قد تؤدي إلى تقليص الحوافز.



تدريب (1)

عزيزي الدارس، ناقش بإيجاز أهم أوجه الاختلاف بين الحوافز والأجور ؟ .



أسئلة التقويم الذاتي (3)

أ- هناك تصنيفات متعددة للحوافز ناقش هذه العبارة؟

ب- ناقش بإيجاز الحوافز على مستوى المنظمة.

ج- ما الأسس المطلوب إتباعها عند إدارة الحوافز (وضع نظام فعال للحوافز)

3- مفهوم المنافع:

3 -1 - مفهوم المنافع:

تعرف المنافع بأنها المدفوعات المالية غير المباشرة التي تمنح لجميع العاملين في المنظمة، بغض النظر عن أدائهم، ومن أمثلتها التأمين الصحي، التأمين على الحياة، الإجازات، المعاش التقاعدي، المساعدات التعليمية، ، الخصم على منتجات الشركة.

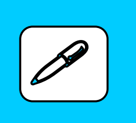
نلاحظ أن هذه المنافع تمنح بأشكال متعددة تقيَّم مالياً كجزء مكمل لدخل الفرد، لكنها في الغالب لا تمنح بشكل نقدي للعاملين.

3 -2 - أهداف المنافع:

تحقق المنافع والخدمات التي تقدمها المنظمة مجموعة من الأهداف المرتبطة بالمنظمة نفسها وبالفرد العامل فيها، ومن أهم الأهداف المتحققة:

- الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة والفاعلية من خلال منحهم هذه المزايا.
- خلق روح الطمأنينة لدى العاملين، من خلال منحهم التأمينات الصحية، ومعاشات التقاعد ...الخ.
- المحافظة على مستوى معيشي مناسب للعاملين.
- إشعار العاملين باهتمام المنظمات بهم وبأسرهم.
- اجتذاب العاملين ذوي الكفاءة والفاعلية من سوق العمل.
- خلق الولاء من قبل العاملين تجاه المنظمة.
- تحقيق إنتاجية عالية من قبل العاملين ناتجة عن ارتفاع روحهم المعنوية.

تدريب (2)



عزيزي الدارس: ما هي من وجهة نظرك الشروط الأساسية لتحقيق الأهداف المرتبطة بالدوافع ؟ .

3 -3 - تصنيف خطط (المنافع والخدمات):

يمكن تصنيف المنافع والخدمات التي يحصل عليها العاملون إلى أربعة أنواع أساسية، هي وكما يوضحها الجدول (1- 7):

أ- المدفوعات التكميلية (الإضافية) (الدفع عن أوقات عدم العمل)

Pay Supplements

ب- التأمين Insurance

جـ- المزايا (المنافع) التقاعدية Retirement Benefits

د- الخدمات Services

والجدول (5-3) يجمل أنواع هذه المنافع والخدمات

المدفوعات التكميلية (الإضافية) (الدفع عن أوقات عدم العمل)	التأمين (المنافع) (التأمينية)	المزايا (المنافع) التقاعدية	الخدمات
من أمثلتها:			
تأمين البطالة	تعويضات العاملين	الضمان الاجتماعي	خدمات المواصلات
مكافأة ترك الخدمة.	التأمين على الحياة		خدمات الإسكان
مدفوعات الإجازات والعطلات.	التأمين الصحي		شراء منتجات الشركة بالتقسيط
الفترات المخصصة للراحة.			تأسيس دور حضانة
			توفير الخدمات الثقافية والتعليمية
			الخدمات الرياضية والترفيهية
			الخدمات الاستشارية
			خدمات الطعام

وفيما يلي شرح لأنواع المنافع التي يحصل عليها العاملون:

أ - المدفوعات التكميلية:

وتعرف بأنها المدفوعات التي تدفع عن الوقت الذي لا يتم العمل فيه، وتعتبر من أهم المزايا التي يحصل عليها العاملون، ومن الأمثلة على ذلك العطل، الإجازات

الرسمية، الإجازة السنوية، إجازة وفاة أحد الأقارب، إجازة الرضاعة للمرأة، إجازة مرضية، وتأمين البطالة.

وفيما يلي توضيح لبعض هذه المنافع:

- **تأمين البطالة:** **Unemployment Insurance**

حيث يمنح تعويض أسبوعي أو شهري للعامل الذي يفرض عليه ترك العمل دون رغبته، ويستمر هذا التعويض غالباً حتى حصول العامل على عمل آخر، أو لفترة معينة يحددها القانون، ويتسلم الموظف تعويضه من مؤسسة الضمان الاجتماعي، ويمول هذا التعويض عادة من الاشتراكات الشهرية التي يدفعها صاحب العمل، أو العامل، أو الطرفان معاً.

- **مكافأة ترك الخدمة:** **Severance Pay**

وتدفع لمرة واحدة فقط، وعند ترك العامل لوظيفته بشكل نهائي.

- مدفوعات الإجازات والعطلات. **Vacations & Holidays**

وتشمل هذه الإجازات: **الإجازات المرضية**، حيث يتم الدفع للعامل عندما يكون خارج العمل بسبب المرض، **الإجازة العارضة**، والتي يحصل عليها العامل بسبب ظروف خارجة عن إرادته، **إجازة الولادة والرضاعة للأم**، **الإجازات الوطنية** (مثل أعياد مايو، سبتمبر، أكتوبر)، **والإجازات الدينية** (عيد الفطر والأضحى).

أما العطلات: فهي إجازات طويلة يحصل عليها العامل - عادة - كل سنة، وتتراوح بين 30 - 45 يوماً، بحسب المستوى الإداري أو العمر.

- الفترات المخصصة للراحة: مثل استراحة الشاي، الغداء.

هذا وتعتبر كل هذه الإجازات والعطلات مدفوعة الأجر.

ب - المنافع التأمينية: Insurance Benefits

تتعدد أنواع التأمينات التي يحصل عليها العاملون، ومن أهمها:

- تعويضات العاملين: **Workers Compensation**

ويقصد بها منح العاملين مبالغ نقدية أو علاج طبي عن إصابات العمل التي تحدث لهم، وبغض النظر عن المتسبب في الخطأ الذي قد يسبب إعاقة أو عجزاً كلياً أو جزئياً ما. وقد تعمل بعض المنشآت على توفير بوليصة تأمين جماعي أو

فـردي لتغطيـة هـذه المخـاطر، وتختلـف القـوانين المنظمـة لهـذا التعـويض مـن دولـة لأخرى، من حيث اختلاف نسبة التعويض الشهري، ومدة التعويض...الخ.

- **التأمين على الحياة: Life Insurance**

توفر الكثير من المنشآت - وبالذات في الدول الغربية- ما يسمى بالتأمين الجماعي على الحياة لموظفيها، والتأمين الجماعي هنا يمنح المنشأة فرصة الحصول على سعر أقل لقسط التأمين، والحصول على بوليصة تأمين بشروط ميسرة، مثل أن تشمل البوليصة جميع العاملين، بغض النظر عن حالتهم الصحية والجسدية، ويغطي هذا النوع من التأمين حالات الإعاقة التي يزيد مستواها عما هو محدد في الضمان الاجتماعي، وكذلك الموت بحادث، أو بدون حادث، أو فقدان أحد الأعضاء الجسدية .

- **التأمين الصحي: Health Insurance**

من المزايا التي يجب توفيرها التأمين الصحي للعاملين، بحيث يشمل تغطية نفقات الرقود في المستشفيات، والعمليات الجراحية، والعلاج، والفحوصات، والإعاقات، والهدف من هذا التأمين هو تغطية النفقات الكبيرة للمستشفيات، والخسائر في الدخل التي تحدث بسبب الحوادث، أو المرض الناتج عن إصابات العمل.

ويتم توفير هذا التأمين من خلال البحث عن أفضل العروض والأسعار من شركات التأمين، وأحياناً يتم التعاقد مباشرة مع المستشفيات والعيادات الصحية للحصول على هذه الميزة التأمينية.

جـ - المزايا التقاعدية: Retirement Benefits

وسنتناول الضمان الاجتماعي (Social-Security) باعتباره الشكل الأساسي للمزايا التقاعدية، ويمنح الضمان الاجتماعي ثلاثة أنواع أساسية من المزايا:

- دخل شهري ثابت يدفع للمتقاعد الذي يصل عمره إلى سن معين (65 مثلاً)، أو العمل لفترة معينة (35 عاماً مثلاً)، أيهما يأتي قبل.
- دخل شهري يدفع لورثة العامل المتوفى.
- مدفوعات تدفع للعامل عند الإعاقة (Disability-Payment) .

د - الخدمات: Services

تشمل المنافع التي سبق تناولها جميع العاملين في المنظمة، بينما الخدمات التي سنتحدث عنها سترى أن بعضها يشمل جميع العاملين، بينما الأخرى تشمل البعض منهم فقط.

وفيما يلي نوجز أهم أنواع الخدمات التي تقدمها المنشآت:

- خدمات المواصلات:

من مساكن العاملين إلى مكان العمل، ويتم من خلال شراء وسائل نقل جماعي لنقل العاملين أو استئجارها.

- خدمات الإسكان:

وتتم من خلال أشكال عدة، منها المساعدة في شراء الأراضي بالتقسيط، أو تقديم قروض سكنية للبناء.

- شراء منتجات الشركة بالتقسيط وبأسعار منخفضة.
- تأسيس دور حضانة:

يزداد يوماً بعد يوم عدد العاملين من الإناث، مما يولد الحاجة إلى توفير دور حضانة في أماكن العمل لرعاية الأطفال أثناء ساعات الدوام الرسمي، وهذا بدوره يخفف من نسبة الغياب، ويوفر الراحة النفسية للعاملات.

- توفير الخدمات الثقافية والتعليمية:

ويتم من خلال توفير برامج محو الأمية، أو تأسيس مكتبات صغيرة في المنشآت، كما قد تقوم بعض المنظمات بتقديم مساعدات مالية للعاملين للانتساب إلى برامج تدريبية بالمعاهد أو الجامعات، أو منح العاملين إجازات دراسية براتب أو بدون راتب.

- الخدمات الرياضية والترفيهية:

وتتم من خلال تشكيل فرق رياضية، وتجهيز صالات رياضية مناسبة في مقر العمل، لممارسة الرياضة في أوقات الفراغ، وتنظيم رحلات جماعية إلى المناطق السياحية والأندية.

- الخدمات الاستشارية:

قد يعاني بعض العاملين من مشاكل طارئة تتطلب تقديم يد المساعدة والعون لهم، أو من مشاكل قانونية تؤثر على معنوياتهم وعملهم، وبالتالي فإن بعض

المنشآت تعمل على توفير أخصائيين نفسيين واجتماعيين وقانونيين لتقديم خدماتهم الاستشارية للعاملين فيها.

- خدمات الطعام:

مثل إنشاء مطعم في المنظمة لتقديم الوجبات الساخنة أثناء استراحات الغداء، أو توفير الوجبات الخفيفة والمشروبات للعاملين، سواءً من خلال نقلها على عربات إلى مواقع العمل، أو وضعها في مكائن ثابتة تكون في متناول العاملين.

هذا ويجب ملاحظة ما يلي:

- أن بعض المزايا تلتزم المنظمات بتقديمها للعاملين بحسب قوانين الدولة، والبعض الآخر ذات بعد تطوعي تقوم بها المنظمات بنفسها.
- أن على المنظمات أن تعمل على تعريف العاملين والموظفين بهذه المنافع والخدمات المتعددة، من خلال اللقاءات والنشرات الدورية وسياسة الباب المفتوح بين العاملين وإدارة الموارد البشرية وغيرها من الوسائل.

أسئلة التقويم الذاتي (4)

أ- عرف المقصود بالمنافع والخدمات وما هي أهداف المنافع التي تقدمها المنظمة.

ب- اشرح بالتفصيل المدفوعات التكميلية(الإضافية) باعتبارها نوعاً من أنواع المنافع التي يحصل عليها العاملون.

ج- ما الفرق بين المنافع والخدمات؟ ثم ما الخدمات التي يحصل عليها العاملون؟

؟

4- الصحة والسلامة المهنية

4 -1 - مفهوم الصحة والسلامة المهنية:

يقصد بالصحة والسلامة المهنية جميع الأنشطة التي تهدف لحماية جميع العاملين (والمتعاملين معهم وسكان المنطقة التي يوجدون فيها) من التعرض لأخطار وأمراض المهن التي يزاولونها، سواء كانت أخطاراً وأمراضاً مادية أو نفسية، ويتم ذلك من خلال وضع وتنفيذ ومراقبة برامج أمن وحماية ملائمة، يمكن من خلالها الحد من أو منع الحوادث والإصابات والأمراض التي يتعرض لها العاملون في مكان العمل.

وهناك أسباب عدة تجعل المنشآت تهتم بقضايا الصحة والسلامة المهنية لجميع العاملين فيها، يمكن تلخيصها في العناصر الثلاثة التالية:

1 - أسباب أخلاقية . **Moral Causes**

2 - أسباب قانونية. **Legal Causes**

3 - أسباب اقتصادية . **Economical Causes**

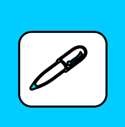
تدريب (3)

عزيزي الدارس، ناقش بإيجاز المقصود بالأسباب الآتية:

1 - أسباب أخلاقية . **Moral Causes**

2 - أسباب قانونية. **Legal Causes**

3 - أسباب اقتصادية . **Economical Causes**



4 -2 أنواع المخاطر والأمراض المهنية:

يتعرض العاملون على اختلاف مستوياتهم ومهنهم لعدد من المخاطر المهنية، يمكن تقسيمها وتصنيفها بحسب العوامل المسببة لها، إلى: **مخاطر فيزيائية**، ناشئة عن الإشعاع والصدمات الكهربائية، **ومخاطر كيماوية**، ناشئة عن استعمال بعض المواد الكيماوية، **ومخاطر بيولوجية (حياتية)**، ناشئة عن انتقال الميكروبات والجراثيم، **ومخاطر ميكانيكية**، ناشئة عن استخدام المكائن بطرق غير سليمة، **ومخاطر نفسية**، ناتجة عن عدم توافق الفرد مع ظروف العمل.

غير أن التقسيم الأكثر شيوعاً لأنواع المخاطر المهنية يشير إلى أن المخاطر المهنية تأخذ شكلين أساسيين:

- **الشكل الأول: حوادث العمل.**
- **الشكل الثاني: أمراض المهنة.**

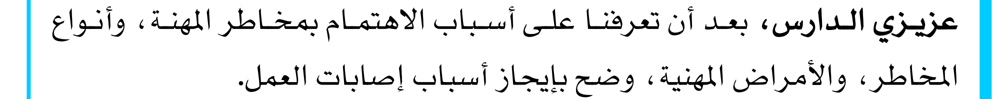
وفيما يلي توضيح سريع لهذين الشكلين:

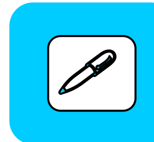
الشكل الأول: حوادث العمل:

حوادث العمل كل ما يحدث في العمل وينجم عنه توقف في أداء العمل، إضافة إلى إلحاق أضرار بالعاملين والموجودات، والحوادث التي تصيب الفرد العامل يطلق عليها إصابات العمل **Work Injuries**، مثل الجروح والعاهات، أما الحوادث التي تصيب الآلات فتسمى حوادث **Accidents** كالحريق.

الشكل الثاني: الأمراض المهنية:

بالإضافة إلى تعرض الأفراد العاملين إلى الحوادث، مثل الكسور، أو الجروح، أو العاهات، فإنهم أيضاً يتعرضون لأمراض قد لا تظهر أعراضها عليهم إلا بعد مرور فترة طويلة من العمل، مثل أمراض الجهاز التنفسي، وبعض الأمراض النفسية، هذا وتعرف منظمة العمل الدولية " المرض المهني" **بأنه كل مرض تكثر الإصابة به بين المشتغلين في مهنة معينة، أو مجموعة من المهن دون غيرهم**، إن الدليل في اعتبار أي مرض بأنه مرض مهني هو كثرة التعرض لهذا المرض والإصابة به من قبل الأفراد الذين يزاولون نفس المهنة، سواء بسبب طبيعة المواد المستخدمة، أو ظروف العمل، أو كليهما .





عزيزي الدارس، بعد أن تعرفنا على أسباب الاهتمام بمخاطر المهنة، وأنواع المخاطر، والأمراض المهنية، وضح بإيجاز أسباب إصابات العمل.

4 -3 إجراءات تجنب مخاطر وإصابات العمل:

كيف يمكن تجنب حوادث وإصابات وأمراض العمل، من الناحية العملية؟

فإن تجنب إصابات العمل لابد وأن يرتبط بالعودة إلى معرفة الأسباب التي تؤدي إلى إصابات العمل، سواءً كانت هذه الإصابات في شكل حوادث، أو أمراض، وكما عرفنا من خلال الإجابة على التدريب السابق، فإن هناك سببين رئيسيين وراء إصابات العمل يمكن إدارتهما والتحكم فيهما، وبالتالي تجنب أو على الأقل التقليل والحد من المخاطر الناتجة عنهما، وهذان السببان هما أسباب مرتبطة بظروف العمل، وأسباب إنسانية مرتبطة بالفرد العامل نفسه.

أولاً: إجراءات تجنب المخاطر التي تنشأ من أسباب إنسانية مرتبطة بالفرد العامل:

وتشمل هذه الإجراءات ما يلي:

- **الاختيار والتعيين الجيد للعاملين، ويتم ذلك من خلال:**
  - إجراء الاختبارات النفسية، للتأكد من الاستقرار النفسي والتوازن العاطفي للعاملين.
  - قياس التناسق العضلي للعامل والمطلوبة في بعض الوظائف.
  - قياس قوة الإبصار لدى العاملين
  - إجراء كشف طبي شامل.
- **حملات التوعية وتشمل:**
  - الملصقات الجدارية التي تتناول موضوع السلامة المهنية.
  - الندوات التثقيفية.
- **التدريب:**

التدريب المرتبط بالسلامة المهنية يؤدي إلى تخفيض الحوادث، وبالذات للموظفين الجدد.

- **خلق ثقافة إيجابية باتجاه تجنب المخاطر:**

حيث أن برامج السلامة الجيدة تخلق ثقافة إيجابية لدى العاملين باتجاه تجنب المخاطر التي تسبب الكثير من الحوادث وإصابات العمل.

- **التزام الإدارة العليا بموضوع السلامة المهنية:**

ويأخذ هذا الالتزام شكل تدخل الإدارة العليا في الأنشطة المرتبطة بالسلامة المهنية بشكل دوري، وإعطاء موضوع السلامة المهنية الأولوية في اجتماعاتها مع المختصين، والاهتمام بتدريب العاملين الجدد، وإعطاء المختصين بموضوع السلامة المهنية سلطة ومراكز إدارية عالية تمكنهم من القيام بعملهم بشكل فعال.

ثانياً: إجراءات تجنب المخاطر التي تنشأ عن ظروف العمل:

هناك مجموعة من الإجراءات يجب إتباعها لتلافي أو لتقليل مخاطر وإصابات وأمراض العمل، ويمكن إجمال الإجراءات المرتبطة بظروف ومكان العمل بالآتي:

- موقع العمل والإنشاءات:

يجب اختيار موقع العمل بما يتناسب وطبيعة النشاط المقرر القيام به، والبيئة التي سينشأ فيها العمل، كما أنه لابد من تخطيط مكان العمل بحسب تسلسل العمليات الإنتاجية، وأن تكون هناك مسافات مناسبة بين الآلات، وتسمح أيضاً بالحركة السهلة وعدم الاصطدام بين العاملين، ويجب تسييج أماكن العمل، وتوفير وسائل الاتصال والوقاية فيها.

- الآلات والمعدات:

الاهتمام بصيانتها، ووضع حواجز أمام الآلات، وتغطية الأجزاء الحادة، وإيجاد مسافات مناسبة بين كل آلة وأخرى، ووضع علامات تحذير على المولدات الكهربائية، وتغليف الأسلاك الكهربائية بالعوازل، وعدم السماح لغير المختصين بتشغيل الآلات.

- المواد المستعملة:

وتشمل عدم استعمال المواد المحرم استخدامها قانوناً، وعزل المواد الخطرة في أماكن خاصة.

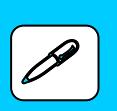
- ظروف العمل: **Conditions**

تلتزم المنشآت طبقاً لقوانين العمل بضرورة توفير ظروف عمل مناسبة تكفل للعاملين الراحة، وتجنبهم مخاطر وإصابات وأمراض العمل، ويتم ذلك من خلال ضبط الكثير من العوامل، ومن **أهمها**:

ضبط الحرارة، وضبط التهوية، بحيث يتم تجديد الهواء من خلال تركيب أجهزة تنقية الهواء، وضبط الإضاءة، وضبط الصوت (الضوضاء)، من خلال عزل الآلات التي يصدر عنها صوت، واستخدام مواد ماصة وعازلة للصوت، وتركيب أجهزة على الآلات لامتصاص الأصوات، وأخيراً منع التلوث والسيطرة عليه، من خلال توفير أجهزة قياس التلوث، وأجهزة شافطة للمخلفات...الخ.

خطوات إعداد برامج الصحة والسلامة المهنية:

تدريب (5)



عزيزي الدارس: تناولنا الأهمية الأخلاقية والقانونية والاقتصادية لتوفير الصحة والسلامة المهنية لجميع العاملين، وحتى تتحقق السلامة المهنية لابد أن تكون هناك خطوات متعددة يتم من خلالها الوصول إلى برنامج سليم للصحة والسلامة المهنية وضح أهم هذه الخطوات في ضوء ما سبق

أسئلة التقويم الذاتي (5)

?

أ- عرف مفهوم الصحة والسلامة المهنية.

ب- ما أنواع المخاطر المهنية؟

ج- ما الإجراءات التي يجب إتباعها لتجنب مخاطر وإصابات العمل؟

5- انضباط الأفراد والنظام التأديبي

يمثل العنصر البشري أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، فالعنصر البشري هو الذي يضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، وهو الذي ينفذها ويراقبها، وبناءً على ذلك فإن المنظمات تلجأ إلى إيجاد حوافز مادية ومعنوية -سبق دراستها - لتحفيز العاملين نحو تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات التي رسموها، غير أنه يوجد بعض العاملين الذين لا تؤثر فيهم الحوافز الإيجابية، وتصدر منهم بعض السلوكيات غير المطابقة لضوابط العمل والمنظمة، مما يدفع بالمنظمات إلى وضع أنظمة تأديبية تحدد فيها أنواع المخالفات التي يمكن أن تصدر عن العاملين، وأنواع العقوبات التي يجب تطبيقها بحق المخالفين لنظم وأخلاق وقواعد العمل فيها، وهذا ما سنتناوله في الصفحات التالية:

5 -1 -مفهوم الانضباط والنظام التأديبي:

يقصد بالانضباط **الالتزام بقواعد السلوك والعمل المحددة من قبل الإدارة، إضافة إلى السلوكيات المتعارف عليها في العمل**، أما النظام التأديبي **فنقصد به العقوبات التي تفرض بحق العاملين المخالفين لقواعد العمل.**

وهنا لابد وأن نميز بين نوعين من الانضباط:

- الانضباط الذاتي (الداخلي)، والذي ينبع من الفرد نفسه نتيجة لقيمه وأخلاقياته التي يمتلكها.
- الانضباط المفروض (الخارجي)، والذي يفرض على الإنسان من الخارج، من خلال النظم والقوانين المنظمة لذلك، وهذا ما سنركز عليه في هذا الفصل.

5 -2 -أنواع المخالفات:

أياً كانت المنظمات خاصة أو عامة، كبيرة أو صغيرة، فإنها لابد وأن تواجه بكثير من **المشاكل والمخالفات**، والتي هي عبارة عن **إخلال بواجبات الوظيفة، أو بنظام العمل، سواء من خلال القيام بعمل محرم قانوناً، أو الامتناع عن القيام بعمل مطلوب، ويمكن تصنيف المخالفات على النحو التالي:**

ومن أمثلتها رفض القيام بالعمل، ورفض تنفيذ التعليمات والأوامر، أو تنفيذ الأوامر بطريقة مخالفة، أو إفشاء أسرار العمل.

- **مخالفات مرتبطة بسلوكيات وأخلاق الأفراد في العمل:**

ومن أمثلتها الرشوة، السرقة، التشاجر مع الزملاء أو مع العملاء، الاستفادة غير المشروعة من الوظيفة، وعدم استخدام الأجهزة وأدوات السلامة للوقاية من الحوادث.

- **مخالفات مرتبطة بالوقت:**

هذه المخالفات تمثل أكثر المشاكل انتشاراً ووضوحاً في المنشآت، ويدخل في نطاقها عدم مراعاة مواعيد الحضور والانصراف، وترك مكان العمل دون إذن.

5 -3 - تحديد أنواع الجزاءات (العقوبات):

بعد أن تعرفنا على المخالفات التي تمارس من قبل المخالفين، لابد من البدء في وضع العقوبات المناسبة لكل مخالفة من المخالفات، سواءً كانت هذه المخالفة بسيطة مثل التأخر عن وقت الحضور للعمل بدون عذر، أو مخالفة خطيرة مثل السرقة، أو الرشوة، والعقوبة عبارة **عن الجزاء الموقع على الفرد في حالة ثبوت ارتكابه للمخالفات المحددة،** وتحدد العقوبات على ضوء الأنظمة والقوانين واللوائح، وقناعات إدارة المنشأة، وصلاحيات توقيع العقوبات تنظمها أيضاً القوانين واللوائح، فبعض العقوبات توقع من قبل المسئول المباشر، والبعض الآخر من قبل المستويات الإدارية العليا.

ولابد من تطبيق العقوبات بشكل متدرج، وبحسب حجم المخالفة، على النحو التالي:

- **التحذير الشفوي** **Oral Warning**

ويطبق إذا كانت المخالفة بسيطة، وتمارس للمرة الأولى، مثل التأخر عن وقت الحضور للعمل بدون عذر.

- **التحذير الكتابي** **Written Warning**

ويمثل الخطوة الرسمية الأولى من أساليب الانضباط، ويوجه للمخالف، وتحفظ صورة منه في ملف الموظف بإدارة الموارد البشرية.

- **فقدان مزايا معينة:**

مثل تخفيض نسبة المكافأة السنوية التي تصرف للقيام بأعمال معينة.

- **الخصم من الراتب.**
- **الإيقاف المؤقت عن العمل فترة معينة وبدون راتب.**
- **تنزيل الدرجة الوظيفية.**
- **الفصل النهائي من العمل.**

5 -4 - إدارة الانضباط الوظيفي والنظام التأديبي:

هناك مجموعة من المبادئ والقواعد والإجراءات التي يجب مراعاتها والالتزام بها عند التعامل مع نظام الانضباط والنظام التأديبي، ومن أهم هذه المبادئ والقواعد والإجراءات ما يلي:

- ضرورة أن تكون هناك قواعد قانونية مكتوبة ومعروفة لدى الجميع، وأن مخالفة هذه القواعد يعرض العاملين للعقوبات.
- تحديد الإجراءات الواجب إتباعها عند حدوث المخالفات، والتي تشمل عادة تحديد المخالفة، وتجميع الحقائق عن المخالفة - بعيداً عن التفسير الشخصي-، اقتراح الجزاء المحدد بحسب القوانين واللوائح، إصدار القرار من الجهة المخولة بذلك، ثم متابعة سلوك العاملين بعد الجزاء، وإعطاء فرصة للتظلم إذا كانت هناك حاجة أو رغبة في ذلك.
- لابد أن يكون هناك تناسب بين حجم المخالفة وبين العقوبة المقررة للمخالفة.
- لا يجوز إدخال الضغائن الشخصية في العقوبات، أو المجاملات الشخصية (وجوب الالتزام بالموضوعية).

بمعنى أنه لا يجوز توقيع أي عقوبة إلا بما يتفق ونوع ومستوى المخالفة، بغض النظر عن اختلاف شخصيات المخالفين.

- عدم جواز تعدد العقوبات عن المخالفة الواحدة:

وهذا يستدعي الفصل بين المخالفات التي يرتكبها العامل المخالف، ومعاملة كل مخالفة بشكل مستقل.

- الالتزام بمبدأ تدرج العقوبات التي سبق الإشارة إليه.

- إعطاء الموظف المعني بالمخالفة الحق في الدفاع عن نفسه.
- إعطاء الموظف المعني بالمخالفة الحق في التظلم من العقوبة المقررة عليه.
- سقوط المخالفة والعقوبة بعد فترة محددة.

فعند ارتكاب الموظف لمخالفة معينة فلابد من الإسراع في مساءلته خلال فترة معينة، حيث لا يجوز استخدام المخالفة أداة للتهديد من قبل الرئيس المباشر، كما أن مدة سقوط المخالفة تختلف بحسب أهمية وحجم المخالفة، مع ملاحظة أن المخالفات المتصلة بالنظام العام لا تسقط أو تتقادم إلا وفقاً لما ينص عليه القانون، هذا ولابد من تحديد فترة زمنية تلغى بعدها الجزاءات وآثارها إذا ما أصلح الفرد من سلوكه.

أسئلة التقويم الذاتي (6)

أ- عرف كلاً من مفهوم انضباط الإفراد ومفهوم النظام التأديبي؟

ب- ما المقصود بالمخالفة؟ وما هي أنواع المخالفة التي تمارس من قبل العاملين في المنظمات؟

ج- اشرح أنواع العقوبات التي تفرض لمواجهة المخالفات "خذ في الاعتبار تدرجها بحسب حجم المخالفة".

د- ما المبادئ والأسس الواجب الالتزام بها عند التعامل مع الانضباط والنظام التأديبي؟

?

6- الخلاصة:

عرضنا في هذه الوحدة مجموعة من القضايا الأساسية :

- أشرنا إلى أن الحديث عن الحوافز يجب أن يسبقه التعرف على الدوافع ، حتى يمكن للمدير أن يضع الحوافز المناسبة التي تشبع دوافع وحاجات العاملين وعُرّفت **الحوافز** بأنها عبارة عن المؤثرات الخارجية التي تدفع العامل نحو بذل جهد كبير في عمله ، مثل المكافأة، الترقية، ورسالة الشكر ، وكل فرد تناسبه حوافز معينة بحسب حاجته، فالبعض تحفزه المادة ، لأنه يحتاجها لمواجهة أعباء الحياة ، والبعض الآخر تحفزه الترقية ، لأنه يحتاج إليها لإشباع رغبة نفسية ، كما تناولنا تصيفات الحوافز المختلفة التي تقدم للعاملين. كما تناولنا أسس وضع وإدارة نظام الحوافز.
- و عرفنا أن المنافع تمثل المدفوعات المالية غير المباشرة التي تمنح لجميع العاملين في المنظمة ، بغض النظر عن أدائهم ، ومن أمثلتها التأمين الصحي، الإجازات، والمساعدات التعليمية ، مفهوم الصحة والسلامة المهنية ، والتي يقصد بها جميع الأنشطة التي تهدف لحماية جميع العاملين (والمتعاملين معهم وسكان المنطقة التي يوجدون فيها) من التعرض لأخطار المهن التي يزاولونها ، سواءً كانت أخطاراً مادية أو نفسية.
- مفهوم الصحة والسلامة المهنية ، والتي يقصد بها جميع الأنشطة التي تهدف لحماية جميع العاملين (والمتعاملين معهم وسكان المنطقة التي يوجدون فيها) من التعرض لأخطار المهن التي يزاولونها ، سواءً كانت أخطاراً مادية أو نفسية.
- تعود أسباب الاهتمام بموضوع الصحة والسلامة المهنية إلى **أسباب أخلاقية واقتصادية وقانونية** ، وتأخذ المخاطر المهنية شكلين أساسيين ، الأول هو حوادث العمل ، مثل الجروح والعاهات ، والثاني الأمراض المهنية ، مثل أمراض الجهاز التنفسي ، وأشرنا إلى أسباب إصابات العمل التي منها: **عامل الصدفة** ، أو **أسباب مرتبطة بظروف العمل غير السليمة ، وعوامل أخرى لها علاقة بالعمل** ، **أو أسباب إنسانية** مرتبطة بالفرد العامل كما تناولنا الإجراءات التي يجب إن تتخذ لتجنب إصابات العمل.

7-لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية الآتية

- تعرضنا في الوحدة الخامسة –أنه يتم التعامل مع العاملين من خلال الحوافز المادية والمعنوية ، بهدف تحسين وتطوير أدائهم ، غير أنه في بعض الأحيان تجد المنظمات نفسها أمام الحاجة إلى وضع واستخدام أنظمة تأديبية تحدد فيها أنواع المخالفات والعقوبات التي يجب تطبيقها بحق المخالفين لنظم وأخلاق وقواعد العمل فيها.
- في المقابل نجد أن الفرد عندما يلتحق بعمل معين ، وبمجرد شعوره بإشباع حاجاته الأساسية ، فإنه يبدأ بالتفكير الجاد نحو تحسين وضعه ومساره الوظيفي ، بمعنى آخر **فإنه يسعى للوصول إلى وظائف ومناصب أعلى وأهم، تتسم بالتحدي والإشباع لرغباته النفسية ، وتكسبه المزيد من التقدير والاحترام والتطور.**

تدريب (1)

فرق بين الحوافز والأجور ؟ .

- هناك فريق من الإداريين يضعون الرواتب والأجور وبعض البدلات الثابتة من ضمن الحوافز، باعتبار أن الفرد يمارس العمل أساساً بغرض الحصول على المرتب، ومن ثم إشباع حاجاته الأساسية كالطعام والشراب، أي أن الحاجات الأساسية تدفعه للعمل وللحصول على المرتبات والأجور لإشباع هذه الحاجات.
- وهناك فريق آخر يفصل ويميز بين الأجور والحوافز، باعتبار أن الأجور تحدد مسبقاً، وهو حق ثابت نسبياً - بغض النظر عن الأداء - يتقاضاه الفرد الذي يحقق الحد الأدنى من العمل، أما الحافز فيحصل عليه الفرد نتيجة لتميزه في الأداء.

ويمكن إجمال الفوارق بين الأجر والحافز فيما يلي:

- الأجر يحدد سلفاً، بينما الحافز لا يحدد إلا بعد إنجاز العمل المتميز في الغالب.
- الأجر يعتبر ثابتاً نسبياً لا يتغير إلا إذا تغير هيكل المرتبات، أو عند الترقيات الدورية، أما الحافز فيتغير من وقت لآخر، ومن فرد إلى آخر في نفس المهنة، وذلك بحسب الأداء والجهد.
- يقتصر الأجر في الغالب على ما يُدفع من نقود، بينما الحوافز تضم إلى جانب النقود مميزات أخرى، مادية ومعنوية.

وهكذا ومن خلال هذه المقارنة فإن الحوافز لا تعطى فقط بغرض إشباع الحاجات، وإنما أيضاً كمقابل للأداء المتميز، وبناءً على هذا المفهوم للحافز فإن المرتبات والأجور اعتمدت فقط لمقابلة قيمة الوظيفة [المحددة بناءً على التوصيف الوظيفي]، وطبيعتها، ومستواها، وللوفاء بالحاجات الأساسية للعامل، ولا يجب اعتبار الحافز جزءاً مكملاً للأجور والمرتبات، ولو عوملت الحوافز باعتبارها جزءاً من المرتب فإن هذا يعكس أحد أمرين، إما خللاً في المرتبات من حيث عدم كفايتها، وبالتالي تعتبر جزءاً مكملاً للراتب، أو أن المنظمات قد تحولت إلى جمعيات خيرية

تدريب (2)

ما هي من وجهة نظرك الشروط الأساسية لتحقيق الأهداف المرتبطة بالدوافع ؟ .تعميم المنافع والخدمات على جميع العاملين، وليس على بعضهم، أي أن تحقق أهدافاً جماعية وليست فردية.

- أن لا تكون مرتبطة بحجم الإنتاج أو معدلات أداء العاملين.
- أن لا ينظر إليها باعتبارها هبة "صدقة" من المنظمة، وإنما باعتبارها جزءاً من نظام المنظمة.
- أن تكون في حدود إمكانيات المنظمة المالية.
- أن تعطى منافع اقتصادية واجتماعية وترفيهية.

تدريب (3)

ناقش بإيجاز المقصود بالأسباب الآتية:

1 - أسباب أخلاقية: Moral Causes

في نهاية المطاف فإن العاملين في المنظمات - سواء كانوا في المستويات الإدارية العليا أو الوسطى أو الدنيا - هم بشر يجب الاهتمام بهم جسمياً ونفسياً، من خلال حمايتهم من أخطار إصابات العمل، سواء كانت إصابات مباشرة أو أمراضاً تتسلل إليهم ببطء.

2 - أسباب قانونية: Legal Causes

تهتم الدول كثيراً برعاية مواطنيها باعتبارهم أهم عنصر فيها، لذلك فإنها تقوم بإصدار التشريعات والقوانين التي تلزم المنظمات بتوفير أساليب ووسائل الوقاية والحماية لعمالها من أخطار العمل.

3 - أسباب اقتصادية: Economical Causes

إن إصابات وأمراض العمل تكلف المنظمات والأفراد العاملين فيها مجموعة من التكاليف، بعضها مباشرة، مثل التعويضات المدفوعة للأفراد، أو لأسرهم، نتيجة للأمراض، أو الإعاقات، أو الوفاة، وتكاليف إصلاح أو استبدال الآلات، بسبب هذه الحوادث، والبعض الآخر تكاليف غير مباشرة مثل كلفة الوقت الضائع بسبب الحوادث وكلفة تدريب العاملين الجدد الذين سيعملون بدل المصابين... الخ.

تدريب(4):

وضح بإيجاز أسباب إصابات العمل

1 - الصدفة:

هذا السبب لا شك يساهم في الحوادث بنسبة أو أخرى، ولكنه خارج عن نطاق التحكم به أو إدارته، لهذا فإننا سنركز على العوامل الأخرى المسببة لإصابات العمل .

2 - أسباب مرتبطة بظروف العمل غير السليمة، وعوامل أخرى لها علاقة بالعمل:

وتعتبر مسبباً رئيسياً في حوادث العمل، وتعود هذه الأسباب إلى عدم مراعاة إجراءات السلامة المهنية أثناء اختيار وتصميم موقع العمل، وعدم مراعاة إجراءات السلامة المهنية فيما يتعلق بالآلات والمواد ووسائل الاتصال المستخدمة في موقع العمل.

ومن العوامل المرتبطة بهذا السبب وضع الآلات وترتيبها بأسلوب غير سليم، تخزين المواد بطريقة عشوائية وغير منظمة، ربط الأسلاك الكهربائية بطريقة تسبب حوادث حريق، الإضاءة الضعيفة، وجود الضوضاء والتلوث، عدم وجود مسافات فاصلة بين الآلات، إضافة إلى ذلك فهناك عوامل أخرى مرتبطة بالعمل، وتساهم في حوادث العمل، منها طبيعة الوظيفة، فهناك وظائف تعتبر خطيرة أكثر من غيرها، فوظائف قسم الحسابات مثلاً أقل خطورة من وظائف قسم شحن المواد، ومعدل الحوادث عادة تكون أقل في ساعات الدوام الأولي منها في ساعات الدوام المتأخرة، والجو النفسي لمكان العمل يؤثر على معدل الحوادث، فالحوادث تزداد إذا كان جو العمل متوتراً بين العاملين، والعكس بالعكس صحيح .

3 - أسباب إنسانية مرتبطة بالفرد العامل:

وتحتوي مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى عدم وعي الأفراد بإجراءات السلامة المهنية، أو ارتكابهم أخطاء تلحق الضرر بهم وبزملائهم وبالآلات والمعدات، ومن هذه الأسباب:

- **عدم وضوح الرؤية:**

للرؤية علاقة قوية بحصول الحوادث في بعض الوظائف مثل وظيفة قيادة المركبات.

- **مهارات الفرد:**

فالفرد الذي يمتلك مهارات جيدة في العمل تكون الحوادث التي يرتكبها أقل، مثال ذلك مشغل الآلة، فإذا كان يمتلك مهارة عالية فستكون أخطاؤه أقل من صاحب المهارة الضعيفة.

- **السن:**

فهناك سن معين تكثر فيه الحوادث (17 - 28 مثلاً)، بينما تقل في سن النضوج.

- **عدم اختيار الشخص المناسب لشغل الوظيفة الملائمة له:**

مما يترتب عليه إهماله أو ارتكابه للأخطاء أثناء العمل.

- **عدم الحصول على التدريب المناسب:**

مما يترتب عليه سوء استخدام الآلات والمعدات، وبالتالي زيادة الحوادث وإصابات العمل.

- **الإجهاد البدني:**

يأتي الإجهاد البدني من تجاوز القدرات والطاقات الحقيقية للعامل، سواء كان السبب طول ساعات العمل، أو سوء التغذية، أو غيرها من الأسباب.

- **الإجهاد الذهني والتوتر والقلق:**

أصبحت هذه الأمراض شائعة في عصرنا هذا، بسبب ضجيج العمل، وضغوط الحياة العصرية، إلى جانب متطلبات العمل، مثل الالتزام بمواعيد محددة لإنهاء الأعمال، وعدم الحصول على قسط مناسب من الراحة.

تدريب (5)عزيزي الدارس، تناولنا الأهمية الأخلاقية والقانونية والاقتصادية لتوفير الصحة والسلامة المهنية لجميع العاملين، وحتى تتحقق السلامة المهنية لابد أن تكون هناك خطوات متعددة يتم من خلالها الوصول إلى برنامج سليم للصحة والسلامة المهنية وضح أهم هذه الخطوات في ضوء ما سبق

1- دراسة وتحليل أعمال المنشأة لمعرفة الكيفية التي تؤدى بها الأعمال، حيث أن الكثير من الحوادث والأمراض تقع بسبب الكيفية المحددة لتنفيذ الأعمال.

2- تحديد مصادر الخطر:

وتعتبر هذه خطوة لاحقة لدراسة وتحليل الأعمال، وقد يكون مصدر الخطر إما ناشئاً عن ظروف العمل، المتمثلة في سوء اختيار الموقع، أو سوء ترتيب الآلات، أو المواد المستخدمة، أو التهوية...الخ، أو ناشئاً بسبب الفرد العامل نفسه، كقلة التدريب، أو سوء اختيار العاملين، أو مشاكل نفسية لديهم.

3- تحديد أنواع المخاطر المهنية:

والتي تنحصر أساساً في نوعين أساسيين من مخاطر العمل، إما في إصابات العمل المتمثلة في الجروح والحروق والكسور والعاهات، أو أمراض تحدث بشكل بطيء مثل أمراض الجهاز التنفسي والقلب وغيرها.

4- تجنب أو على الأقل الحد من الإصابات والأمراض المهنية:

ويتم ذلك بوسائل وأساليب متعددة، من أهمها:

- الاختيار الجيد لمواقع العمل، وتصميم المباني بشكل صحي.
- ترتيب الآلات بحسب تسلسل العمليات، والاهتمام بصيانتها.
- تزويد الأفراد بأدوات واقية، كالقبعات والنظارات... إلخ.
- نشر الوعي المتعلق بالأمن الصناعي لدى العاملين.
- استخدام وسائل ضبط إلكترونية، بحيث تتوقف الآلة بشكل ذاتي عند وقوع أخطاء.
- توفير التهوية، والإضاءة، والحرارة المناسبة.
- مراعاة النظافة.

9-المصطلحات

الترقيات (الترفيع)	Promotion
الصحة والسلامة المهنية	Health and Safety
الحوافز والدفع مقابل الأداء	Pay-For Performance and Financial Incentives
مفهوم الانضباط والنظام التأديبي	Disciplinary System

10- التعيينات:

أ- ضع علامة(✓) أمام العبارة ة الصحيحة وعلامة(✗) أمام العبارة الخاطئة في كل مما يأتي:

1. الحوافز هي عبارة عن مؤثرات داخلية تدفع العامل نحو بذل جهد أكبر في عمله.
2. العمولة عبارة عن حافز يدفع لرجال الإنتاج .
3. الحافز عبارة عن جزء مكمل للأجور والمرتبات.
4. مشاركة جميع العاملين في المنظمة في الأرباح من أساليب تحقيق العدالة بين العاملين.
5. من أشكال التحفيز طويل المدى منح المدراء أسهم مجانية.
6. المدفوعات التكميلية هي المدفوعات التي تدفع عن الأوقات الإضافية للعمل.
7. ترجع أسباب الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية إلى الأسباب الاقتصادية والقانونية .
8. يقصد بحوادث العمل الأمراض المهنية التي يمكن أن يتعرض لها العاملون بعد فترة طويلة من عملهم.
9. تعتبر المخالفات المرتبطة بالوقت من أقل أنواع المخالفات حدوثاً من قبل العاملين.
10. رفض الموظف لتنفيذ الأوامر يعد من المخالفات المرتبطة بالنظم واللوائح.

ب- أسئلة الاختيار المتعدد:

اختر الإجابة الصحيحة من العبارات الآتية:

(1). تعرف بأنها المدفوعات التي تدفع لجميع العاملين في المنظمة بغض النظر عن أدائهم .

أ. العلاوات الدورية. ب. الحوافز. ج. المنافع والخدمات.

(2). يعتبر ثابت نسبياً لا تتغير إلا إذا تغير هيكل المرتبات أو الترقيات الدورية:

أ. الحافز. ب. العلاوة الدورية. ج. الأجر.

(3).منح المدراء أسهم مجانية يعد من أشكال التحفيز:

أ. طويل المدى ب. الغير عادل. ج. العادل.

(4).الدفع عن أوقات عدم العمل يسمى:

أ. المزايا التقاعدية. ب. الخدمات. د. المدفوعات التكميلية.

(5).يطبق هذا النوع ممن العقوبات في حالة المخالفات البسيطة:

أ. التحذير الشفوي. ب. التحذير الكتابي. ج. تخفيض نسبة المكافأة السنوية.

(6).من المخالفات المرتبطة بالجانب الأخلاقي للعامل ما يأتي عدا :

أ. الرشوة. ب. التشاجر مع الزملاء. ج. رفض تنفيذ الأوامر.

(7).من الأسباب المرتبطة بظروف العمل والتي تؤدي إلى إصابات العمل ما يأتي عدا:

أ. عدم الالتزام إجراءات السلامة المهنية. ب. ترتيب الآلات بشكل غير سليم ج. عدم وضوح الرؤية.

إجابات التعيينات:

أ. أسئلة الصواب والخطأ

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
الإجابة	×	×	✓	×	✓	×	×	×	×	✓

ب. أسئلة الاختيار المتعدد:-

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6	7
الإجابة الصحيحة	ج	ج	أ	ج	أ	ج	ج

6 الوحـدة السادسة

الوظائف الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية
(الجزء الثالث)

المسار الوظيفي
الحركة الوظيفية للعاملين
علاقات العمل الجماعي
المساومات الجماعية

محتويات الوحدة

1- المقدمة

1 -1 تمهيد :

عزيزي الدارس: يمتلك الفرد وكما تابعنا في الوحدة الخامسة مجموعة من الحاجات والرغبات يسعى لإشباعها ، ولا تقتصر هذه الحاجات على الأشياء الأساسية ، كالطعام والشراب والملبس والمسكن [الذي يتوفر عادة من خلال ما يتقاضاه الموظف من رواتب وأجور... إلخ]، بل يتعداها إلى أكثر من ذلك، فالإنسان يمتلك حاجات اجتماعية ونفسية، وحاجات التقدير وإثبات الذات، لذلك فإن الفرد عندما يلتحق بعمل معين، وبمجرد شعوره بإشباع حاجاته الأساسية، فإنه يبدأ بالتفكير الجاد نحو تحسين وضعه ومساره الوظيفي، بمعنى آخر **فإنه يسعى للوصول إلى وظائف ومناصب أعلى وأهم، تتسم بالتحدي والإشباع لرغباته النفسية، وتكسبه المزيد من التقدير والاحترام والتطور.**

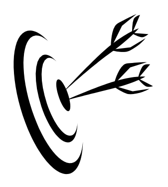
في المقابل نجد أن العاملين في المنشأة يعيشون حركة دائمة ومستمرة داخل المنظمة وخارجها، حيث تتغير مواقعهم من خلال مجموعة من القرارات والعمليات الإدارية التي تفرضها نتائج تقييم الأداء، وإدارة المسار الوظيفي، وظروف أخرى اقتصادية واجتماعية، ورغبة العاملين أنفسهم في التغيير، ومن أهم القرارات والعمليات الإدارية التي تسبب هذه الحركة **الترقيات و** التنزيل الوظيفي، .والنقل الوظيفي إنهاء الخدمة والفصل التعسفي والاستقالة والاستغناء المؤقت التسريح الجماعي.

وللمحافظة على الحقوق والمنافع المختلفة فقد أدرك العاملون أهمية تنظيم أنفسهم في تجمعات كبيرة تسعى إلى تحسين أوضاعهم، والدفاع عن مصالحهم، وتبني حقوقهم، وحل مشاكلهم، بدلاً من الاستمرار في العلاقات المباشرة الأحادية Unilateral بينهم وبين أصحاب العمل، والتي أبقت مراكزهم التفاوضية في وضع سيئ وضعيف، هذا وتتوقف كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في قدرتها على تحقيق التعاون مع النقابات، بهدف تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وجعلها في أفضل صورة ممكنة، وأن يكون هذا التعاون مثمراً ينتج عنه تحقيق أهداف المنظمات والعاملين معاً وسوف نحاول- عزيزي الدارس- تناول الموضوعات السابقة في الوحدة التالية إن شاء الله.

1 -2 أهداف الوحدة :

عزيزي الدارس يتوقع منك بعد دراسة هذه الوحدة أن تكون قادرا على:

- تعريف مفهوم تطوير وتخطيط المسار الوظيفي وإدارته.
- تعرف المفاهيم التالية الترقيات- التنزيل - النقل - الفصل - الاستقالة – الاستغناء.
- التعرف على مفهوم علاقات العمل الجماعية.
- التعرف على مفهوم النقابة العمالية و تحديد أنواعها و ومراحل تكوينها.
- التعرف على مفهوم المساومات الجماعية ، ومواضيع المساومة.
- التعرف على مراحل إعداد وإجراء المساومات الجماعية.
- التعرف على أساليب تسوية منازعات العمل الجماعية.



1 -3.أقسام الوحدة

عزيزي الدارس، ولتحقيق الأهداف التي أشرنا إليها فإننا سوف نتناول موضوعات هذه الوحدة على خمسة أقسام رئيسية كما يأتي:

- مفهوم التطوير الوظيفي (المهني)، وكيفية إدارته.
- التخطيط الوظيفي أو تخطيط المسار الوظيفي.
- مفهوم المسار الوظيفي وطرق تقييمه.
- الترقيات.التنزيل الوظيفي.الفصل/ إنهاء الخدمة الفصل التعسفي الاستقالة. الاستغناء المؤقت التسريح الجماعي، التقاعد.
- مفهوم علاقات العمل الجماعية.
- مفهوم النقابات العمالية وأنواعها.
- مراحل (خطوات) تكوين النقابات.
- مفهوم المساومات الجماعية، ومواضيع المساومة.
- مراحل إعداد وإجراء المساومات.
- أساليب تسوية منازعات العمل.

4.1 القراءات المساعدة:



عزيزي الدارس: تمثل المراجع الآتية قراءات إضافية مساعدة تتعلق بمحتويات هذه الوحدة يمكنك الرجوع إليها لتساعدك في فهم واستيعاب هذه الوحدة:

1. عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية،دار الأوائل للنشر، الأردن، (استراتيجية المسار الوظيفي)، الفصل الرابع عشر ص(543).
2. تشريعات الخدمة المدنية، 2008، وزارة الشؤون القانونية، إدارة المسار الوظيفي.

5.1 الوسائط التعليمية المساعدة:

عزيزي الدارس لكي تتحقق أهداف هذه الوحدة يمكنك الاستفادة من الآتي:

1. القرص التعليمي المرفق ، الوحدة السادسة من القرص التعليمي المرفق.
2. المحاضرة الإذاعية رقم (6) الموجودة في أرشيف الإذاعة التعليمة على الموقع .radio.ust.edu/ .
3. المحاضرات المكتوبة على موقع LMS ، www.ust.edu.ye

6.1 ما تحتاج إليه لدراسة الوحدة:

عزيزي الدارس: لكي نتمكن من استيعاب هذه الوحدة بشكل جيد لابد أن يكون لديك نسخة من القوانين المتعلقة بإدارة المسار الوظيفي وكذلك قانون النقابات في الجمهورية اليمنية.

2- القسم الأول: تطوير وتخطيط المسار الوظيفي

عزيزي الدارس، فإننا سنناقش في هذا القسم موضوعاً حيوياً وهاماً يتعلق بتطوير وتنمية المسار الوظيفي ، أو الحياة الوظيفية للأفراد العاملين في المنظمات.

وعليه لابد لنا بغرض الإلمام بجوانب موضوع تطوير وتخطيط المسار الوظيفي من مناقشة مجموعة من المفاهيم الأساسية:

1 - التطوير الوظيفي. Career development

2 - إدارة التطوير الوظيفي. Career Management

3 - تخطيط المسار الوظيفي. Career Planning

4 - تحديد المسار الوظيفي. Career Path

وسوف نتناول هذه المفاهيم بنوع من التفصيل:

2 -1 التطوير الوظيفي (المهني)

فلو قمنا بدارسة ظروف أحد العاملين في أي منشأة من المنشآت، ووجدنا أن هذا العامل يشعر بالإحباط والتبرم من عمله، ويكثر الغياب، وحبه لعمله وولاؤه لمنشأته ضعيف، لوجدنا أن من ضمن الأسباب المفسرة لهذا الوضع هو أن هذا العامل لم يجد أمامه فرصة للتطور الوظيفي، بمعنى أنه لم يجد أمامه مجالاً للانتقال من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو من موقع إلى موقع آخر، بحيث تحقق له الوظيفة الجديدة أو الموقع الجديد دخلاً أكبر ومركزاً أفضل، وعليه يمكن القول بأن **التطوير الوظيفي: هو انتقال الموظف من وظيفة لأخرى تحقق له مزيداً من الرضى والإشباع والطموح في التقدم الوظيفي (المهني).**

وعملية التطوير الوظيفي هذه لا يمكن أن تتم بنجاح إلا من خلال رغبة وتضافر جهود طرفين، هما **الموظف** نفسه الذي يسعى ويرغب في النمو والتقدم والترقي الوظيفي وتحقيق الذات، **والمنظمة** التي تسعى إلى مساعدة الموظف وتحديد معالم الطريق والفرص والخيارات أمامه للترقي في المستقبل، بغرض الحصول على قوى عاملة سعيدة ومنتجة، تحقق من خلالها المنشاة أهدافها.

وهذا التضافر والتعاون بين الموظف والمنظمة يجب أن يتم من خلال عملية إدارية مشتركة يطلق عليها إدارة التطوير الوظيفي (Career-Management)

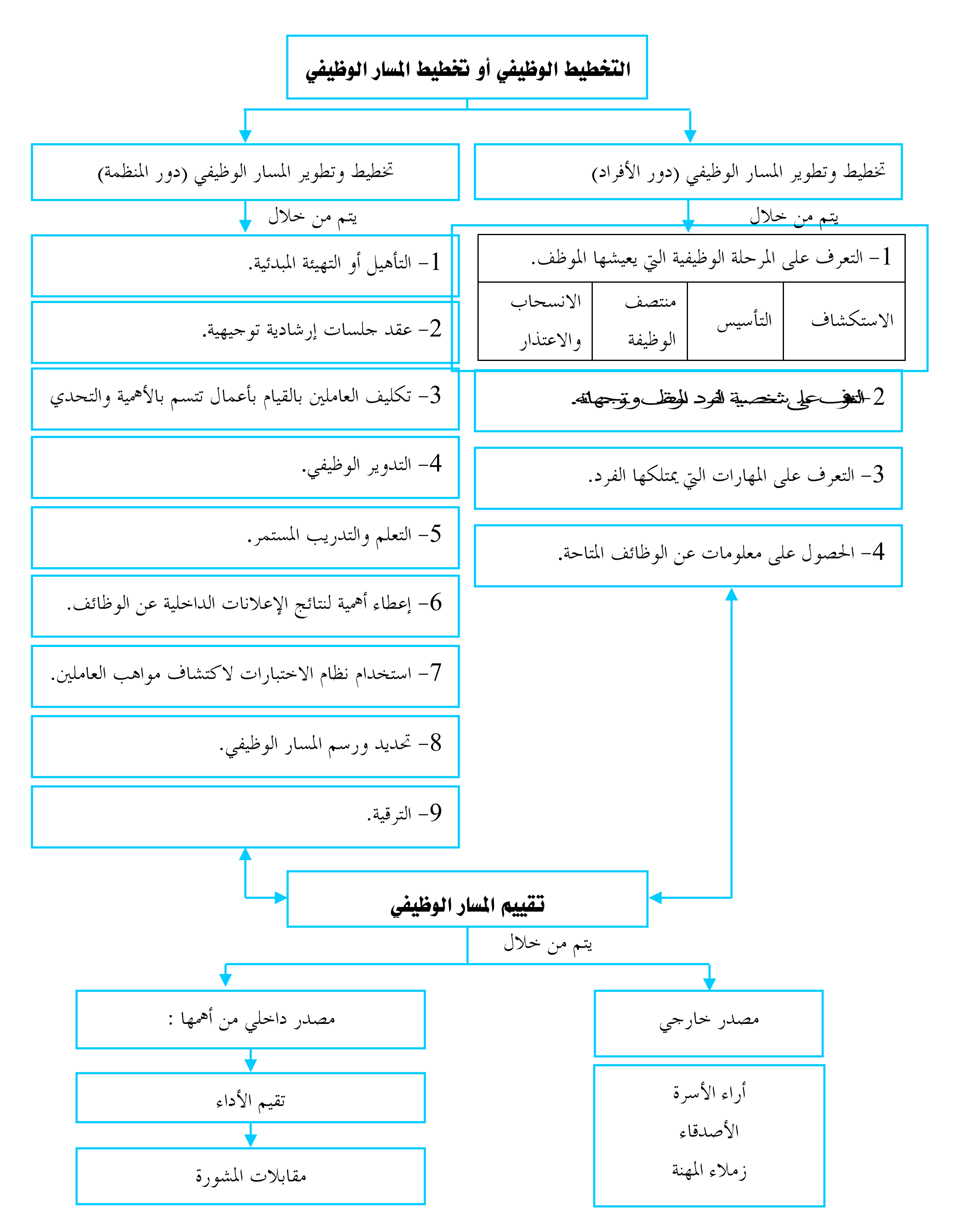
2 -2 إدارة التطوير الوظيفي: Career - Management

تركز إدارة التطوير الوظيفي على تحقيق وتضافر التوافق والتطابق بين الأفراد من ناحية والمنظمة من ناحية أخرى، **فإدارة التطوير الوظيفي هي إذن العملية التي يتم من خلالها التوفيق والموائمة بين احتياجات ورغبات وتوقعات الفرد العامل في التقدم والتطور الوظيفي، وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرص النمو المتوفرة فيها.**

وحتى تحقق المنظمة هذا التوافق والتطابق بين الأفراد من ناحية والمنظمة من ناحية أخرى، لابد من اشتراك الطرفين في التخطيط للمستقبل الوظيفي للعامل وهذا يتم عبر ما يسمى بالتخطيط للمسار الوظيفي، أو التخطيط الوظيفي.

2 -3 التخطيط الوظيفي أو تخطيط المسار الوظيفي: Career - Planning

كما لاحظنا فإن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (التخطيط الوظيفي) يهم كلاً من المنشاة والفرد العامل، وكلٌ منهما يسعى إلى تحقيق التوافق والتطابق بين الفرد والمنظمة، وبذلك فإنه يمكن القول بأن تخطيط المسار الوظيفي (التخطيط الوظيفي) **هو عملية مشتركة بين إدارة المنظمة والفرد، وتشمل إعداد الفرد لشغل مراكز إدارية أعلى وتحقيق دخلٍ أكبر ومركزٍ إداريٍ أفضل، وتحديد المتطلبات المطلوبة من مهاراتٍ وتدريبٍ وتعلمٍ وخبرةٍ، وتحديد الفترة الزمنية اللازمة لشغل كل مركز أو وظيفة ليتم بعده الانتقال إلى وظيفة أعلى.**



الشكل (1-6) مراحل التخطيط الوظيفي أو تخطيط المسار

1-3-2 تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (على مستوى الفرد):

إن الفرد يلعب دوراً مهماً في تخطيط الحياة المهنية (الوظيفية) التي يرغبها، لأنه الوحيد الذي باستطاعته تحديد ما يتطلع إليه من ممارسة وظيفة معينة، فالرغبات والطموحات تختلف باختلاف الأشخاص، لذلك على الموظف تخطيط المسار الوظيفي لنفسه باستخدام مجموعة من **الأساليب والوسائل من أهمها:**

أ. **التعرف على المرحلة الوظيفية التي يعيشها الموظف:**

☐ **Identify The Persons Career Stage**

كل موظف يمر بعدة مراحل وظيفية في حياته، ولكل مرحلة من هذه المراحل طبيعتها واحتياجاتها الخاصة، حيث تختلف احتياجات الموظف وتوقعاته عبر كل مرحلة، وتنقسم هذه المراحل إلى:

- **مرحلة الاستكشاف:** **Exploration Stage**

هذه المرحلة تبدأ عند الإنسان تقريباً من سن 15 : 24، والتي يحاول الفرد خلالها البحث عن بدائل عدة للتوظف، ومن ثم المقارنة بين هذه البدائل وما يملكه من مهارات واهتمامات ومؤهلات، واختيار إحداها والبدء في العمل، وهذه المرحلة تتطلب من الفرد التعرف على بيئة العمل والإجراءات والتعليمات، وقد يخصص له مرشد لتدريبه ووضع خط سير لتقدمه الوظيفي.

- **مرحلة التأسيس:** **Establishment Stage**

وهذه المرحلة تمتد تقريباً من سن 24: 44 عاماً، وأثناء هذه المرحلة يتركز اهتمام الموظف على الإنجاز والاستقلالية وتحقيق ذاته، وتتبلور اهتمامات العامل في هذه المرحلة على الحرية في اتخاذ القرار والحصول على المزيد من السلطات والترقية إلى وظائف أعلى.

- **مرحلة منتصف الوظيفة:**

أثناء هذه المرحلة تحدث عدة أشياء، فالبعض يستمر في الصعود الوظيفي إلى القمة، وآخرون يجدون أنفسهم لا يتطورون كثيراً ولكنهم يستمرون في العمل، وآخرون لا يحققون أهدافهم ولا يكونون راضين عن وظيفتهم ومشوارهم الوظيفي، وليس لهم دور فعلي في المنظمة، وبالتالي فإنهم قد يلجأون إلى إنهاء عملهم والانتقال إلى منظمة أخرى أو التقاعد.

- **مرحلة الانسحاب والانحدار:**

وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد بالتخطيط للتقاعد والبدء بالانسحاب التدريجي من المنظمة، وبعض المدراء قد يبقون لفترة بعد موعد تقاعدهم، بغرض العمل كمستشارين أو تدريب من سيخلفونهم.

ب. التعرف على شخصية الفرد الموظف وتوجهاته:

هناك أبعاد متعددة لشخصية الفرد، فهناك الشخص العاطفي، والاجتماعي، والشخص الذي يطغى عليه الجانب المنطقي... إلخ، ولكل شخصية من هذه الشخصيات الوظيفة التي تناسبها، فمثلاً البحث عن شخص لشغل وظيفة مدير تسويق تحتاج إلى شخص اجتماعي يمتلك القدرة على التواصل مع الآخرين والاستماع إليهم.

نلاحظ أن التخطيط الوظيفي هو مسئولية طرفين، الطرف الأول الموظف، والطرف الثاني هو المنظمة، ولكل منهما أدواته ووسائله

ج. التعرف على المهارات التي يملكها الفرد:

النجاح لا يتحقق فقط بوجود الحافز لدى الموظف، بل لابد من وجود القدرة والمهارة لديه، وعلى الفرد وهو يرسم خريطة تطوره الوظيفي أن ينظر إلى المهارات التي يملكها، والتي تساعده على شغل الوظائف التي يسعى إليها.

د. على الفرد أن يبحث عن معلومات عن الوظائف (التوصيف) المتاحة في المنشاة:حتى يستطيع تهيئة نفسه وإعداد خطته الوظيفية على أساس واضح.

2-3-2 تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (على مستوى المشرف والمنظمة):

كما سبق الإشارة فإن مسئولية تخطيط الحياة الوظيفية (المهنية) للفرد تقع على عاتق أطراف عدة مجتمعة، هي الفرد نفسه والمشرف والمنظمة، وقد تحدثنا عن دور الفرد وسنتحدث الآن عن دور المشرف والمنظمة في مساعدة العاملين في تخطيط مسيرة حياتهم الوظيفية من خلال العناصر التالية:

أ. التأهيل أو التهيئة المبدئية: Orientation Incantation

وتشمل هذه المرحلة تعريف الموظف الجديد بواجباته ومسئولياته، وبأهداف ونظم وسياسات المنشاة وبعلاقاته بالآخرين، ويتم ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب والنشرات والأفلام التسجيلية والزيارات الميدانية، ولابد في هذه المرحلة من خلق الثقة لدى الموظف بنفسه. وهكذا فإن هذا التأهيل يلعب دوراً مهماً في تكيف الموظف الجديد مع وظيفته.

ب. عقد جلسات إرشادية وتوجيهية:

تعقد عادة مثل هذه الجلسات بين الموظفين ورؤسائهم ومندوبين من إدارة الموارد البشرية، وقد يتم الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة، وتسعى هذه الجلسات إلى اكتشاف وتحديد الموظفين الذين يتمتعون بهمة وطموح في مستقبل وظيفي أفضل.

ج. تكليف العاملين في القيام بأعمال تتسم بالأهمية والتحدي:

ويقصد بذلك تكليف العاملين القيام بمهام تتسم بالصعوبة والتحدي، وتتطلب مهارات عالية، بمعنى آخر لابد من منح الموظف وظيفة ذات معنى، وبها قدر من السلطة والمسئولية، ولها صلاحيات محددة، وذات اتصالات واضحة، لأننا بذلك نضمن بداية قوية للموظف، والبداية القوية والصعبة هي التي تحدد الأداء الجيد للموظف مستقبلاً، أما إذا كانت البداية سهلة فإن هذا سيؤثر على حياة الموظف المهنية بشكل سلبي.

د. التدوير الوظيفي: Job-Rotation

ويعني إعطاء فرصة للعامل للتنقل بين الوظائف المرتبطة بتخصصه ليكتسب خبرات وظيفية متعددة، ويأخذ فرصة الاندماج بالآخرين، وتكوين تصور شامل عن أعمال المنظمة.

هـ. التعليم والتدريب المستمر:

يتضمن برنامج التطوير المهني برامج تدريب مختلفة لتدريب الأفراد على العمل، ومحاضرات لتطوير المهارات، وبرامج مشتركة بين المنظمة والمؤسسات العلمية

ومراكـز التطـوير الإداري، إن تهيئـة مثـل هـذه الفـرص للعـاملين تسـاعد كـثيراً في التطوير الوظيفي ورسم المستقبل المهني للموظف.

و. إعطاء أهمية بنتائج الإعلانات الداخلية عن الوظائف:

تقوم المنظمة بالإعلان الداخلي عن الوظائف الشاغرة لديها، ويتقدم بموجب هذه الإعلانات عدد من الموظفين لديها، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحتفظ بسجلات عن المتقدمين لهذه الوظائف من الداخل، حيث أن هذه السجلات تعطي مؤشرات للمنظمة بأن المتقدمين لديهم الرغبة في تحقيق نموهم الوظيفي داخل المنظمة، وهنا فإنه على إدارة الموارد البشرية أن تعقد جلسات إرشاد وتوجيه خاصة مع الذين لم يوفقوا في الاختيار، لمساعدتهم في رسم وتخطيط مسارهم الوظيفي.

ز. استخدام نظام الاختبارات لاكتشاف مواهب العاملين:

ومن خلال هذه الاختبارات يمكن اكتشاف مواهب عدة، ومن ثم وضع خطط التطوير الوظيفي لها.

2 -4 - رسم (تحديد) المسار الوظيفي: Career-Pathing

بعد أن تعرفنا على المفاهيم المتعلقة بالتطوير الوظيفي وإدارته وتخطيط المسار الوظيفي، نتناول الآن رسم أو تحديد المسار الوظيفي، حيث أن من الأمور الأساسية التي يتم التفاهم فيها بين الموظف عند التحاقه بالعمل وبين مسئوله المباشر هو وضع خط التقدم والنمو الوظيفي للموظف.

وهذه الخطوة تعطي صورة واضحة للعامل عن الطريق الذي سيسلكه الموظف لتحقيق طموحاته، وتبين له أيضا الأساليب والمتطلبات لتحقيق طموحاته.

والمسار الوظيفي هو عبارة عن مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في المنظمة لتحقيق هدفه المنشود.

فلو افترضنا أن الموظف الجديد يحمل تخصص (الحاسب الآلي)، وأردنا أن نحدد له المسار الوظيفي (المهني) للوظائف التي سيشغلها خلال عمله في المنظمة، فإن ذلك سيتم على النحو التالي:

1 - مستوى باحث. Staff

2 - مستوى مبرمج. Programmer

3 - مستوى مبرمج خبير Experienced

4 - مستوى كبير مبرمجين. Senior Programmer

5 - مستوى محلل أنظمة. System Analyst

6 - مستوى كبير محللي أنظمة. Senior Analyst

ويحتاج العامل للانتقال من مرحلة إلى أخرى إلى الالتحاق بدورات تدريبية، وإلى البقاء فترة محدودة من الزمن في كل مرحلة يكتسب خلالها الخبرة المطلوبة للترقي.

تدريب (1)

ما آلية تقييم المسار الوظيفي للموظف؟

أسئلة التقويم الذاتي (1)

1- عرف المفاهيم التالية:

- التطوير الوظيفي.
- المسار الوظيفي.
- تخطيط المسار الوظيفي.
- إدارة التطوير الوظيفي.

2- اشرح بالتفصيل دور الفرد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.

3- اشرح دور المنظمة في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.

؟

3- القسم الثاني: إدارة الحركات الوظيفية

إن العاملين في المنشأة يعيشون حركة دائمة ومستمرة داخل المنظمة وخارجها، حيث تتغير مواقع العاملين من خلال مجموعة من القرارات والعمليات الإدارية التي تفرضها نتائج تقييم الأداء، وإدارة المسار الوظيفي، وظروف أخرى اقتصادية واجتماعية، ورغبة العاملين أنفسهم في التغيير، ومن أهم القرارات والعمليات الإدارية التي تسبب هذه الحركة:

- **الترقيات (الترفيع حسب القانون اليمني). Promotion**
- **التنزيل الوظيفي. Demotion**
- **النقل الوظيفي Transfer - الفصل/ إنهاء الخدمة. Dismissals**
- **الفصل التعسفي. Wrongful Discharge**
- **الاستقالة. Resignation**
- **الاستغناء المؤقت. Layout**
- **التسريح الجماعي. Downsizing**
- **التقاعد. Retirement**

وفيما يلي شرح لكل عملية من هذه العمليات:

3 -1 -الترقيات:

يقصد بالترقية نقل الموظف من وظيفة ذات مستوى إداري أدنى إلى وظيفة ذات مستوى إداري أعلى لها مسئوليات وصلاحيات أكبر ومزايا مادية ومعنوية أفضل وشغله لها.

شروط الترقية:

على المنظمة أن تحدد الأسس التي ستتبعها في عملية الترقية، فاختلاف هذه الأسس يؤثر على دوافع وأداء ومدى التزام العامل، وهذه الأسس هي:

- نظام الترقية على أساس الزمن Seniority

وفقاً لهذا النظام تعتبر الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في الوظيفة هي الأساس الذي يعتمد عليه في عملية الترقية، وهذا النظام يعطي الفرد الذي قضى في وظيفته فترة أطول من الفترة التي قضاها زملاؤه في العمل الأولوية في الترقية، بغض النظر عن كفاءته، على اعتبار أن هذا النظام يفترض أن أي فرد يقضي وقتاً طويلاً

في عمله عادة ما يكتسب خبرة أكبر من غيره، ويتميز هذا النظام بقدمه وبساطته، إلا أن من عيوبه قتل الطموح والابتكار لدى العاملين الأكفاء، والحد من التنافس، ووصول بعض العاملين غير الأكفاء إلى الوظائف القيادية، وتؤدي إلى تسرب الكفاءات إلى خارج المنظمة.

- نظام الترقية على أساس الكفاءة:

وبموجب هذا النظام فإن الموظف الكفء الذي يتميز بالأداء الجيد والحيوية والنشاط، والملتزم بالأنظمة، والمخلص في عمله، والأمين على الممتلكات، يكون هو الأجدر بالترقية، حتى ولو كان غيره الذي لا يتصف بهذه الصفات أقدم منه، ويتميز هذا النظام بأنه يمكن المنظمة من اجتذاب أفضل العناصر، ويحفز الأفراد على بذل جهد أكبر في العمل والتميز حتى يحصلوا على الترقية، أما أهم عيوب هذا النظام فتتمثل في التحيز الذي يحدث من قبل المسئولين عن التقييم.

- نظام الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معاً:

يجمع هذا الأساس بين النظامين السابقين، بحيث يشترط أن يتوفر لدى الشخص المطلوب ترقيته مستوى معين من القدرة والكفاءة، وأن يكون قد أمضى فترة زمنية معينة يحددها نظام كل منشأة على حدة، كما هو الحال بالنسبة لأساتذة الجامعات والإدارة العليا أما في المستويات الإدارية المباشرة فيعطى اهتمام أكبر للأقدمية.

غير أنه في الواقع العملي قد نجد أسساً أخرى لعملية الترقية، منها المحاباة لذوي القربى والأصدقاء، أو عوامل اجتماعية، حيث تتم الترقية للبعض بسبب وضعهم الاجتماعي.

3 -2- التنزيل الوظيفي:

ويُقصد به تخفيض مرتبة العامل وراتبه وأي امتيازات وظيفية أخرى يحصل عليها، ومن أهم الأسباب وراء التنزيل الوظيفي أداء الفرد السيئ، أو وجود حكم قضائي بذلك نتيجة لبعض المخالفات التي مارسها، أو قد تكون أسباب أخرى خارجة عن إرادة العامل، مثل إعادة هيكلة المنظمة، اندماج المنظمات، وجود انكماش اقتصادي يقود بالضرورة إلى حجم إنتاج أقل، وبالتالي نقص عدد الوظائف.

3-3 -النقل الوظيفي الأفقي:

هو تحويل الموظف من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى الإداري، وبنفس المرتب، وبنفس المسئوليات والأعباء، ويطلق على حركة الموظف هذه بالنقل الأفقي **Horizontal-Movement**، وقد يصاحب النقل تغير في طبيعة العمل أو ظروفه (نقل الموظف من رئيس حسابات التكاليف إلى رئيس حسابات القروض مثلاً)، وقد يأخذ النقل الشكل الدائم أو المؤقت، حيث قد تجد المنظمة نفسها مضطرة إلى نقل أحد العاملين في إدارة معينة لشغل وظيفة ما مؤقتاً في وحدة إدارية مختلفة في نفس المستوى لعدة أسباب، منها مرض شاغلها، أو تغيبه، أو نقل أحد العاملين بشكل دائم إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى الإداري لمعالجة بعض المشاكل، وهناك أسباب عدة تقف وراء إتباع أسلوب النقل الوظيفي منها:

- حاجة العمل التي تقتضي نقل موظف من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى.
- إكساب الموظف المنقول خبرات نتيجة لشغله وظيفة جديدة.
- الرغبة لدى العاملين في مواجهة تحديات جديدة في العمل.
- تستخدم التنقلات لوضع الأفراد العاملين في الأعمال التي تحقق لهم رضىً أعلى، وتجعلهم يسهمون بشكل أفضل.
- قد يكون النقل من وظيفة إلى أخرى عائداً إلى أسباب صحية، وذلك عندما يكون العمل الحالي لا يناسب الحالة الصحية للموظف.

4-3 -الفصل/ إنهاء الخدمة: Dismissals

يمثل فصل العامل من عمله قراراً صعباً للإدارة، ومؤثراً على العامل، لذلك يجب عدم اللجوء إليه إلا بوجود مبررات قوية ومقنعة لاتخاذ هذا القرار، وبعد استنفاذ كل الطرق الأخرى المطلوبة لتلافيه، ويعرف الفصل بأنه عبارة عن إنهاء إجباري لعمل العامل في المنظمة التي يعمل فيها.

وهناك عدة أسباب رئيسية وراء فصل العامل وهي:

- **الأداء غير المرضي عنه من قبل العامل Unsatisfactory Performance**

والذي يقصد به الفشل الدائم أو المستمر للقيام بالواجبات والمسئوليات المناطة بالعامل، ومن الأمثلة على ذلك الغياب الدائم، الفشل المستمر في القيام بمهام الوظيفة التي يشغلها علاقات سيئة مع الزملاء والرؤساء.

- **السلوك غير القويم من قبل العامل: Misconduct**

ويعرف بأنه المخالفة المتعمدة والمقصودة لقوانين ونظم العمل، ويشمل هذا النوع من السلوك السرقة، الرشوة، وتدمير ممتلكات المنظمة...الخ.

- **نقص المؤهلات المطلوبة للوظيفة Lack of Qualification for The Job**

ويقصد به عدم قدرة العامل على القيام بالأعمال الموكلة إليه بالرغم من اجتهاده وانضباطه، وهنا يجب أولاً محاولة تدريب ومساعدة العامل، فإذا لم ينجح العامل ويثبت قدرته يمكن اللجوء إلى الفصل.

- **التغيير في طبيعة متطلبات الوظيفة (أو إلغاء الوظيفة)**
Changed Requirement Of (or Elimination of) the Job

ويُعرف بأنه عدم قدرة العامل للقيام بعمله المنوط به بعد تغير طبيعة الوظيفة التي يشغلها، كأن تدخل المنظمة آلات أو أساليب عمل جديدة وتقوم بتدريب العامل عليها فلا تجد منه استجابة لذلك .

- **رفض القيام بالأعمال المناطة بالعمل وتحدي أوامر الإدارة.**

3 -5 الفصل التعسفي: Wrongful Discharge

هو عبارة عن إنهاء إجباري لعمل العامل بطريقة مخالفة للقانون وللعقد المبرم بين العامل والمنظمة، وهنا يجب على الإدارة تجنب مثل هذا الإجراء، حتى لا تقع تحت طائلة القانون، حيث أن العاملين في مثل هذه الحالات قد يلجأون للقضاء لإلغاء مثل هذه الإجراءات والحصول على حقوقهم، مما قد يدخل المنظمة في حرج، ويسيء إلى سمعتها .

3 -6 الاستقالة: الإنهاء الاختياري للخدمة Resignation

علاقة العامل بوظيفته يمكن إنهاؤها بالطريقة الإجبارية، ودون رغبة العامل، كما هو الحال في الفصل، أو يمكن إنهاؤها بطريقة اختيارية، وبرغبة العامل، كما هو الحال في الاستقالة.

مفهوم الاستقالة:

الاستقالة هي أن يترك العامل عمله بالمنظمة بكامل إرادته، وهناك أسباب عدة تدفع العامل لتقديم استقالته، منها الحصول على بديل آخر بمزايا مادية ومعنوية أفضل، فرص التقدم الوظيفي الحالية غير متاحة، والمرتب الذي يتقاضاه قليل، عدم ارتياح الفرد العامل لجو العمل في المنشأة التي يعمل فيها، انعدام روح الجماعة، تفاقم الصراعات والخلافات، وعلاقات سيئة مع الرؤساء في العمل.

كيفية التعامل مع الاستقالات:

لا شك أن الاستقالات يمكن أن تسبب خسائر كبيرة للمنشأة إذا كان الأفراد المستقيلون من ذوي الخبرات والكفاءات الممتازة، لذلك فإن على المنظمة التي تواجه مشكلة استقالات من قبل ذوي الكفاءات والخبرات أن تعمل على الحد من هذه الاستقالات، من خلال مجموعة من الإجراءات التي تعالج أسباب الاستقالات، والتي من أهمها:

- إعادة النظر في المرتبات والأجور بشكل يغري العاملين الجيدين على البقاء.
- توصيف الوظائف بطريقة تشبع حاجات العاملين.
- توفير المزايا والخدمات للعاملين.
- الاهتمام بالتطوير الوظيفي للعاملين.
- تحسين مناخ العمل بين العاملين.
- إعطاء فرصة للعاملين للمشاركة في صناعة القرار.

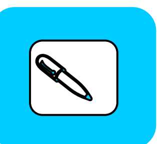
3 -7 الاستغناء المؤقت: Layout

الفصل أو إنهاء الخدمة يمثل رد فعل من قبل المنظمة نتيجة نقص في كفاءة العاملين، أو عدم التزامهم بالقوانين، أو عدم انضباطهم في الأعمال..الخ،

أما الاستغناء المؤقت عن العاملين فليس له علاقة بهذه الأسباب، وإنما يتم لأسباب أخرى.

فالاستغناء المؤقت: هو عبارة عن تنحية بعض العاملين عن الأعمال لفترة مؤقتة، ووقف مرتباتهم بسبب ظروف معينة، كانخفاض حجم المبيعات، على أن يتم إعادتهم عندما تتحسن الظروف، ما لم فيتم اتخاذ الإجراءات النهائية للاستغناء عنهم بشكل نهائي، وعادة ما تتم مثل الإجراءات في القطاع الخاص.

تدريب (2)



ما أهم الأسباب التي تدعو الشركات إلى اتخاذ إجراء الاستغناء المؤقت للعاملين؟

3 -8 التسريح الجماعي: Downsizing

ويشير إلى التسريح لعدد كبير من العاملين، بسبب انخفاض حجم الإنتاج الناشئ عن سوء الأحوال الاقتصادية وظروف الطلب.

3 -9 التقاعد: Retirement

شكل من أشكال حركة العاملين من داخل المنشأة إلى خارجها، كما هو الحال في بعض الأشكال الأخرى كالاستقالة.

ويعرف التقاعد بأنه: التوقف عن العمل عند بلوغ العامل السن القانونية عادة (60-65)، أو انقضاء مدة الخدمة القانونية (عادة 35 سنة). أيهما يأتي قبل.

وتمثل عملية الإحالة للتقاعد تجربة جديدة للعاملين، حيث أنها تشكل للبعض **فرصة جيدة** للاستمتاع بحياة طيبة خالية من مشاكل العمل وهمومه، خاصة إذا كان العامل يمتلك مورداً مالياً يعينه على قضاء هذه الفترة، ويمتلك القناعة بوضعه الجديد، ويستطيع أن يشغل وقت فراغه بنشاطات اجتماعية وخيرية تشبع رغبته، بينما تشكل فترة التقاعد بالنسبة للآخرين **مرحلة جديدة** يسودها الشعور بالفراغ والملل والعزلة وفقدان الذات، لذلك فلابد أن يكون للمنظمة التي يعمل فيها العامل المقبل على التقاعد دور هام في مساعدة المتقاعدين لتعريفهم

بحقيقة فترة التقاعد، وتأهيلهم للتعايش معها بقناعة ورضى، وذلك من خلال إعداد برنامج تقاعدي يُعرض على العاملين قبل الوصول لفترة التقاعد، بحيث يشمل هذا البرنامج تقديم مجموعة من الاستشارات والمساعدات تشمل:

- **استشارات ونصائح نفسية:** بحيث يقوم أحد المتخصصين في هذا المجال بإعطاء بعض المحاضرات توضح طبيعة فترة التقاعد، وكيفية التعايش والتأقلم معها، والاستفادة منها، وجعلها فترة إيجابية بكل المقاييس.
- **استشارات مالية:** وفيها يتم التوضيح للمتقاعدين عن حقوقهم المالية، مثل المعاش التقاعدي، بوالص التأمين الصحي، والتأمين على الحياة إن وجدت.
- تعمل المنظمة على مساعدة العاملين المتقاعدين في **تعيين بعضهم كمستشارين**، أو **مدربين في المجالات التي يتقنونها.**
- تكليف بعض المتقاعدين **القيام ببعض الأعمال الخاصة بالمنظمة في منازلهم.**
- استمرار المنظمة **بتقديم الرعاية الاجتماعية والصحية للمتقاعدين.**
- **التواصل المباشر معهم في المناسبات الاجتماعية.**
- **عقد لقاءات سنوية معهم**، ودعوتهم لحضور الاحتفالات لبعض المناسبات.

هذا وهناك الكثير من المساعدات والاستشارات يمكن للمنظمة أن تقدمها للمتقاعدين، ولا شك أن مثل هذه المساعدات والاستشارات تحسن من أوضاع المتقاعدين، وترفع من معنوياتهم، وتعطي انطباعاً جيداً وإيجابياً عن المنظمة، ليس فقط لدى المتقاعدين، ولكن أيضاً لدى جميع العاملين في المنظمة.

- **التقاعد الإجباري والتقاعد الاختياري:**

لاحظنا أن التقبل ورد الفعل نحو موضوع التقاعد الإجباري يختلف من فرد إلى آخر، فهناك من يتقبله بشكل إيجابي، ويتعايش معه، ويستمتع به، ويشغله بمجموعة من الأنشطة الثقافية والاجتماعية، وفي المقابل هناك من يعيشه بشكل سلبي، وبجو مليء بالملل والعزلة، وفقدان الذات، وانعدام أي نشاط اجتماعي أو ثقافي، لذلك فإن **هناك من يرى أن يُترك موضوع التقاعد موضوعاً اختيارياً، بمعنى أن يُعطى كل فرد الحق في اتخاذ قرار التقاعد في الوقت الذي يراه مناسباً،**

وبمحض إرادته، فعندما يشعر بأنه بحاجة للتقاعد يتخذ قرار التقاعد، وعندما يشعر أنه لا زال يمتلك القدرة على العطاء والعمل يستمر في عمله.

ولكل طرف من هذه الأطراف حججه، فمن يعتقد بفكرة التقاعد الإجباري له حججه ومنطقه، ومن يرى بفكرة التقاعد الاختياري له أيضاً حججه ومنطقه، وللقارئ أن يحدد ما يراه. والجدول (6-1) يبين حجج كل طرف.

المؤيدون لفكرة التقاعد الإجباري	المؤيدون لفكرة التقاعد الاختياري
- السهولة في إدارة سياسات التقاعد بسبب التعرف مسبقاً بفرص العمل.	- تقود سياسة التقاعد الإجباري إلى فقدان المنظمة لكثير من المواهب والكفاءات والإبداعات التي يتمتع بها العاملون ذوو الخبرة من العلماء والقادة والإداريين الكبار.
- إعطاء فرصة للشباب للدخول للعمل ومواجهة أعباء الحياة.	- هناك أفراد يمتلكون القدرة على مواصلة العمل بعد سن 65، والبعض الآخر قد لا يمتلك القدرة على مواصلة العمل بعد سن 55.
- تطوير العمل بسبب دخول كفاءات شابة جديدة تحمل رؤى جديدة.	
- التقاعد الإجباري أسلوب جيد للتخلص من الأفراد ذوي الكفاءات المنخفضة.	
- إعطاء فرصة للعاملين للخلود للراحة بعد فترة طويلة من العمل.	

الجدول (6-1) يبين حجج مؤيدي ومعارضي التقاعد الإجباري

أسئلة التقويم الذاتي (3)

1- عرف المفاهيم التالية :

- التقاعد .
- الاستقالة .
- النقل الوظيفي .
- التسريح الجماعي .
- الاستغناء المؤقت .

2- ما هي الأسباب وراء إتباع سياسة النقل الوظيفي للعاملين؟ .

3- ما هي العوامل التي تدفع العاملين لتقديم استقالاتهم؟ وكيف يمكن للمنظمة أن تتعامل مع استقالات العاملين ذوي الخبرات والكفاءات؟ .

4- ما هو الدور الذي ينبغي أن تلعبه المنظمات في مساعدة المتقاعدين؟ .

5- هناك مؤيدون لفكرة التقاعد الإجباري، وهناك مؤيدون لفكرة التقاعد الاختياري، ناقش وجهتي النظر هاتين باستفاضة؟ .

?

تمارس إدارة الموارد البشرية تعاملها مع العاملين بصفة فردية، كما أنها تتعامل معهم كجماعة ذات كيان واحد، وذلك من خلال ما يطلق عليه "النقابات العمالية" التي ترجع بداية ظهورها للفترة التي تلت قيام الثورة الصناعية، حيث أخذ العاملون يدركون أهمية تنظيم أنفسهم في تجمعات كبيرة تسعى إلى تحسين أوضاعهم، والدفاع عن مصالحهم، وتبني حقوقهم، وحل مشاكلهم، بدلاً من الاستمرار في العلاقات المباشرة الأحادية Unilateral بينهم وبين أصحاب العمل، والتي أبقت مراكزهم التفاوضية في وضع سيئ وضعيف، هذا وتتوقف كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في قدرتها على تحقيق التعاون مع النقابات، بهدف تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وجعلها في أفضل صورة ممكنة، وأن يكون هذا التعاون مثمراً ينتج عنه تحقيق أهداف المنظمات والعاملين معاً، وسنتناول في هذا القسم مفهوم النقابات وأنواعها...الخ.

4 -1- مفهوم النقابة العمالية: Labor Union

النقابة العمالية: عبارة عن تنظيم يجمع القوى العاملة، ويتم تشكيله في إطار صناعة معينة، كالغزل والنسيج مثلاً، أو حرفة معينة كالمهندسين، أو منظمة معينة كمؤسسة المياه، بهدف الدفاع والمحافظة على مصالح وحقوق أعضائه، والنهوض بالمستوى الاقتصادي والمهني والاجتماعي لهؤلاء الأعضاء، وذلك من خلال مجموعة من الأساليب، يأتي في مقدمتها المفاوضات مع جهات العمل.

ومن هذا التعريف يمكن استخلاص النقاط التالية:

- أن النقابات العمالية تضم الأفراد الذين يعملون لحساب الغير (أي يشكلها أفراد يعملون لدى غيرهم وليس مع أنفسهم)، وبالتالي فإن أي نقابة مهنية يشكلها أفراد يعملون لحسابهم كالمحامين والمهندسين لا تعتبر من النقابات العمالية.
- أن النقابات العمالية تمثل شخصية اعتبارية قانونية، ولها ذمة مالية مستقلة، ويترتب على ذلك ضرورة وجود شخص طبيعي منتخب يمارس التصرفات القانونية والمالية ممثلاً عن النقابة.

4 -2 -أنواع النقابات:

هناك أنواع متعددة من النقابات يصعب تناولها جميعاً. ولكن يمكن تصنيف هذه الأنواع من زاويتين أساسيتين هما:

4-2-1- النقابات وفقاً لطبيعتها وتشمل:

- **نقابات المنظمات.** **Company Unions**
- **نقابات الصناعة.** **Industry Unions**
- **نقابات حرفية (مهنية).** **Craft (trades) Unions**

4-2-2- النقابات وفقاً لنطاق العضوية:

- نقابات محلية.
- نقابات عامة.

وفيما يلي توضيح لهذه التصنيفات:

4-2-1- النقابات وفقاً لطبيعتها:

- **نقابات المنظمات:** وهي النقابات التي تقتصر عضويتها على الأفراد العاملين في منظمة ما. مثل نقابة عمال وموظفي مؤسسة الكهرباء.
- **نقابات الصناعة:** وهي النقابات التي تضم العاملين بإحدى الصناعات دون التمييز بينهم من ناحية الحرف أو من ناحية مستوى المهارة ومن أمثلة هذه النقابات نقابة العاملين في صناعة الغزل، نقابة ذوي المهن الصحية فكل نقابة من هذه النقابات تضم أفراداً يعملون بمهن مختلفة لا يشترط أن تكون متماثلة (المهن الطبية تضم مثلاً طبيب، صيدلي، مختبرات، ممرضين...الخ) ولكن القاسم المشترك بين أعضاء كل نقابة هو طبيعة الصناعة التي ينتمون إليها.
- **نقابات حرفية (مهنية):** وهي النقابات التي تقوم على أساس الحرفة أو المهنة حيث تشمل عضويتها جميع العاملين في مهنة معينة دون الأخذ في الاعتبار المنظمة التي يعمل فيها الفرد. ومن الأمثلة على هذا النوع من النقابات: نقابة الأطباء، نقابة المعلمين، نقابة المهندسين، نقابة المحاسبين...الخ.

4-2-2 - النقابات وفقاً لنطاق العضوية:

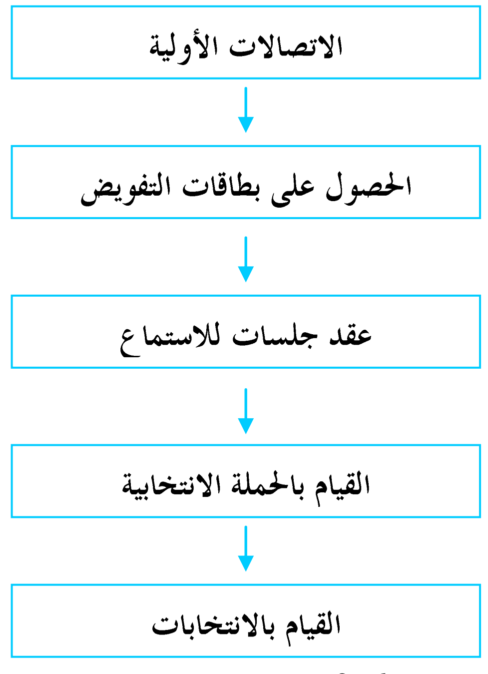
- نقابات محلية: وتضم جميع العاملين في مهنة، أو صناعة، أو موظفين داخل مدينة، أو محافظة محددة.
- نقابات عامة: وفيها يفسح المجال لجميع العاملين على مستوى الدولة للاشتراك فيها، وقد تكون النقابة حرفية، أو صناعية، أو نقابة موظفين.

4 -3 -الاتحادات النقابية:

تسعى النقابات إلى التوحد والتجمع في اتحادات تضمها لتقوية مركزها، فإذا كان تجمع النقابات على مستوى الدولة سمي بالاتحادات النقابية القطرية، وإذا كان تجمع النقابات على مستوى الدول ذات القومية الواحدة سمي بالاتحادات القومية، وإذا كان التجمع على مستوى دول العالم كله سمي بالاتحادات الدولية.. وهكذا.

4 -4 -مراحل (خطوات) تكوين النقابات:

هناك مراحل عدة تمر بها عملية تكوين النقابات العمالية، وقد تختلف هذه الخطوات في عددها وتفاصيلها من دولة إلى أخرى، بحسب القوانين المنظمة لذلك، غير أننا سنجمل أهم الخطوات التي يمكن أن توجد في أغلب التكوينات النقابية، كما هو في الشكل (6-2)



الشكل (6-2) يوضح خطوات تكوين النقابات

- الاتصالات الأولية: **Initial Contact**

المبادرة الأولى في عملية تأسيس العمل النقابي تأتي من قبل العاملين أنفسهم الذين يرغبون في تجميع أنفسهم في إطار عمل جماعي، يسعى للمطالبة بحقوقهم، وتحسين ظروفهم المعيشية والاجتماعية، أو قد تأتي من خلال نقابة أخرى قائمة تسعى إلى انضمام العاملين في إحدى الصناعات إلى نقابة فرعية (محلية) متفرعة عن النقابة المركزية (الوطنية)، ويتم ذلك من خلال الاتصال بالعاملين خارج موقع عملهم.

- **الحصول على بطاقات التفويض** **Obtaining Authorization Cards**

إن المطالبين بتكوين نقابة عمالية لابد وأن يظهروا وثيقة تثبت أن نسبة معينة من العاملين (ولتكن 30٪ مثلاً) ترغب في تكوين نقابة خاصة بهم، وهذا يتم من خلال التوقيعات على كروت التفويض الخاصة بذلك.

- **عقد جلسات للاستماع** **Hold A Hearing**

في هذه المرحلة يتقدم المطالبون بتشكيل النقابة إلى الجهة الرسمية المعنية بذلك (الوزارة أو منظمة معنية بالأمر)، لمناقشة قضايا أساسية من أهمها التأكد أن هناك نسبة كافية من العاملين يرغبون في تكوين نقابة عمالية، بمعنى آخر هل النصاب القانوني للراغبين في تكوين النقابة متوفر أولاً ؟ وثانياً تحديد مجموعة العاملين الذين ستقوم النقابة بتمثيلهم وتتفاوض وتساوم بأسمائهم، وبمعنى آخر هل النقابة ستمثل جميع العاملين في المنظمة (الإداريين وغير الإداريين) ؟ أم أنها فقط ستمثل غير الإداريين، أما الإداريون فستكون لهم نقابة خاصة بهم، وهكذا.

وإذا كانت نتائج هذه المرحلة في صالح تشكيل النقابة، فيتم إصدار قرار من الجهة المسئولة (الوزارة أو المنظمة المختصة، كما هو الحال في بعض الدول) للقيام بالانتخابات التي تُسبق عادة بحملة انتخابية.

- **القيام بالحملة الانتخابية** **The Election Campaign**

أثناء الحملة الانتخابية التي تسبق عملية الانتخابات تقوم النقابات (الساعون لإنشاء النقابات) بدعوة العاملين إلى الانضمام إلى النقابات بغرض الدفاع عن حقوقهم والمحافظة على مصالحهم والنهوض بمستواهم، ويتم ذلك من خلال الاجتماعات الموسعة، أو الاتصالات الشخصية، أو توزيع المنشورات والمطبوعات.

- القيام بالعملية الانتخابية **The Election**

حيث تعقد الانتخابات خلال فترة معينة من تاريخ إصدار قرار الجهة المختصة بالموافقة على الانتخابات، وتتم الانتخابات بطريقة سرية، وتشرف عليها هيئة حكومية مختصة، أو اتحاد النقابات القومي، أو لجنة مشتركة من الجميع.

4 -5 -المساومات الجماعية Collective Bargaining

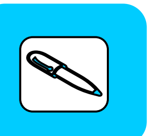
تكمن أهمية النقابات (كما عرفنا) في تبنيها لحقوق العاملين والدفاع عن مصالحهم، وحل مشاكلهم، وذلك من خلال سعي النقابات لضمان حد أدنى من الأجور تتفق مع مستوى المعيشة السائد، والتأكد من تطبيق القوانين والنظم والتعليمات، المرتبطة بظروف العمل، والسلامة المهنية، والمزايا المختلفة، والسعي نحو تطوير المستوى المهني للعاملين، عبر تأسيس مراكز تدريبية، وتوفير خدمات أخرى، مثل السكن والنقل...الخ.

ولتحقيق كل ذلك لابد من إطار يتم من خلاله بحث هذه الموضوعات مع أصحاب العمل وممثليهم، وتعد المساومات الجماعية هي الإطار التقليدي لدراسة ومعالجة الموضوعات، والوصول إلى قرارات بشأنها، فما هي إذن المساومات الجماعية؟

المساومات الجماعية إذن:

هي العملية التي من خلالها يجتمع ممثلو الإدارة مع النقابة العمالية للتفاوض حول الموضوعات المتصلة بعلاقات العمل، مثل مستوى الأجور، وساعات العمل، وظروف العمل، والمزايا والخدمات، وشروط التوظيف، والإطار أو الوسيلة التي تتم من خلالها المساومات هي المفاوضات.





ما أهم مواضيع المساومات الجماعية؟

- **مراحل إعداد وإجراء المساومات:**

المساومات الحقيقية تمر عبر عدة مراحل، وذلك على النحو الآتي:

- **المرحلة الأولى:** يقوم كل طرف بعرض مطالبه، وفي هذه المرحلة يكون كل طرف أبعد ما يكون عن الطرف الآخر في بعض القضايا.
- **المرحلة الثانية:** يحصل نوع من التنازل عن بعض المطالب، ففي هذه المرحلة كل طرف يعمل على التنازل عن بعض مطالبه، مقابل الحصول على تنازل مماثل من الطرف الآخر.
- **المرحلة الثالثة:** إحالة المواضيع - محل الاتفاق والاختلاف - إلى لجان فرعية، وفي هذه المرحلة يعمل الطرفان على تشكيل لجان فرعية، للوصول إلى خيارات معقولة.
- **المرحلة الرابعة:** يتم التوصل إلى اتفاق غير رسمي، من خلال مفاوضات اللجان، وكل طرف يعود إلى الجهة التي يمثلها، حيث يعود ممثلو النقابة للتشاور غير الرسمي مع مسئوليهم وأعضاء النقابة، وممثلو الإدارة يعودون للتشاور مع الإدارة العليا.
- **المرحلة الأخيرة:** بعد أن يصبح كل شيء في الوضع الصحيح تعد الاتفاقية، ويتم التوقيع عليها.

وحتى ينجح أطراف المساومة والمفاوضة في الوصول إلى أهدافهم، فإن هناك بعضاً من الآداب المرعية، والاحتياطات المنطقية، التي يمكن بها دعم مواقف هذا الطرف أو ذاك، نوردها فيما يلي:

نصائح لابد من الالتزام بها عند المساومات والمفاوضات:

- تأكد من وضوح أهدافك الخاصة بكل موضوع من مواضيع التفاوض.
- لا تتسرع.
- تسلح بالمعلومات الجيدة التي تدعم موقفك.
- حاول دائماً أن تحتفظ ببعض المرونة في موقفك.
- لا تهتم فقط بما يقوله أو يعمله الآخرون، ولكن اعرف لماذا.
- لا تحاول إحراج الآخرين.
- كن دائماً حذراً ومدركاً للدوافع الحقيقية للآخرين ولأولوياتهم.
- كن مستمعاً جيداً.
- اجعل الآخرين يشعرون بأنك عادل وصلب في آن واحد.
- تعلم كيف تسيطر على عواطفك، لا تجزع، استخدام العواطف كأداة، وليس كعقبة.
- تأكد عندما يتم حل أحد مواضع التفاوض، ما هو تأثير هذا الحل وما علاقته بالحلول الخاصة بالمواضيع الأخرى.
- قارن الخطوات التي تقوم بها بالأهداف التي وضعتها.
- أعط انتباهاً كبيراً للكلمات والجمل المستخدمة في التفاوض، فالكلمات والجمل دائماً ما تكون مصدراً للشكوى والخلاف.
- تذكر دائماً أن المفاوضات والمساومات - بطبيعتها- تهدف إلى البحث عن الحلول الوسط، فلا يمكن لأحد أن يأخذ كل ما يريد، وإلا فلا حاجة للتفاوض.
- تعلم فهم الناس وفهم مسئولياتهم.
- أعط الطرف الآخر الإحساس بأنك تثق به وبمصداقيته.
- تأكد أن الطرف الآخر لم يفهم ثقتك به بطريقة غير صحيحة، فيستخدمها ضدك.
- اجعل الآخرين أيضاً يثقون بمصداقيتك.
- اشرح للطرف الآخر نتائج وانعكاسات عدم التوصل إلى حلول مرضية للطرفين، بالرغم من الثقة التي أبديتها أثناء المفاوضات.

4 -6 -منازعات العمل الجماعية:

كما تابعنا فإن المساومات والمفاوضات الجماعية هي الطريقة المثلى للتعامل بين النقابات وأرباب العمل أو الإدارة، غير أنه في حالات عدة قد تصل المفاوضات إلى طريق مسدود، بسبب أن مطالب أحد الأطراف تتجاوز إمكانية الطرف الآخر، أو تتعدى الحدود المقبولة، وعندما تصل الأطراف إلى هذه النقطة، فإنها تلجأ لأساليب عدة لحل هذه المنازعات أو نقاط الخلاف، فما هي إذن هذه الأساليب.

- **أساليب تسوية منازعات العمل الجماعية:**

إذا لم تُحل قضايا الخلاف بين الإدارة والعاملين من خلال المفاوضات والمساومات، فإنه يتم اللجوء إلى أحد الأساليب التالية:

أ- تدخل طرف ثالث **Third-Party Involvement**

وهذا التدخل يأخذ ثلاثة أشكال أساسية هي:

- **الوساطة** **Mediation**

حيث يتدخل طرف ثالث محايد لمساعدة الأطراف المختلفة على الوصول إلى اتفاق، وحل الصعوبات التي اعترت المفاوضات، ويقوم الوسيط عادة بعقد اجتماعات مع كل طرف على حدة، لتحديد موقف كل منهم، وبالتالي وعلى ضوء نتائج هذه الاجتماعات يعمل الوسيط على إيجاد قاعدة مشتركة بين الطرفين للتوصل إلى حلٍ مرضٍ، يحقق أهداف الطرفين، ويمنع حصول أي مضاعفات أخرى، كالإضراب.

- **التحقيق** **Fact- Finding**

وهنا يتم تعيين محقق محايد يتولى إعداد تقرير حول النزاع الدائر، ونشره على الرأي العام، وقد تتولى الحكومة تعيين هذا المحقق، أو يعين بموافقة الطرفين، ويهدف هذا الأسلوب إلى استخدام قوة الرأي العام للضغط على المتنازعين، وإجبارهما على تعديل مواقفهما، غير أن هذا الأسلوب قد لا يحدث التأثير المطلوب لدى الطرفين، خصوصاً إذا كانت نقاط الاختلاف بينهما متباعدة، وقبول التسوية فيها قد يضر بأحدهما، أو كليهما .

- **التحكيم** **Arbitration**

ويمثل الشكل الأكثر فاعلية لتدخل الطرف الثالث، حيث أن المحكم غالباً ما يمتلك القوة القانونية لتحديد ومتابعة شروط الاتفاق، وعلى عكس التوسط والتحقيق، فإن التحكيم يمكنه أن يضمن الحل للمشكلة، حيث أن التحكيم الإجباري يلزم الطرفين بقبول نتائجه، والتحكيم الاختياري لا يلزمهما بقبول نتائج التحكيم.

ب- الإضراب **Strike**

إذا ما فشلت الوسائل السابقة الناشئة عن تدخل الطرف الثالث، والمتمثلة في الوساطة، والتحقيق، والتحكيم، فقد يلجأ العمال حينها إلى ممارسة أسلوب آخر للضغط، يتمثل في الإضراب عن العمل.

والإضراب: هو عبارة عن انسحاب العمال من العمل، وهناك أربعة أشكال رئيسية للإضراب:

- **الإضراب الاقتصادي** **An Economic Strike**

والذي يكون سببه الفشل في التوصل إلى عقد اتفاق أثناء المفاوضات.

- **إضراب ضد الممارسات غير العادلة** **Unfair-Labor Practice**

ويهدف إلى الاحتجاج ضد الممارسات غير الشرعية من قبل رب العمل، والتي تتمثل هنا في رفض إدارة المنشأة مناقشة مطالب العاملين، وانسحابهم من قاعة التفاوض.

- **الإضراب الطائش/ المتهور** **Wildcat Strike**

وهو الإضراب الذي يحدث بدون موافقة النقابة، ومخالفاً لاتفاقات العمل.

- **الإضراب المتعاطف** **Sympathy Strike**

وهو الإضراب الذي يمارس بهدف تأييد نقابة أخرى، وليس بهدف المطالبة بحقوق لدى أرباب العمل.

جـ- المقاطعة: Boycott

أسلوب يمثل أحد الخيارات التي يمكن ممارستها من قبل النقابات العمالية لنيل حقوق أعضائها، ويتضمن هذا الأسلوب قيام العاملين وجماعات أخرى معنية بمقاطعة شراء واستخدام منتجات صاحب المنشأة الذي يوجد بينه وبين العاملين منازعة عمل.

د- الإغلاق: Lockout

ويمثل أحد الخيارات التي يمكن لصاحب العمل استخدامها للضغط على العاملين وإرغامهم على قبول شروطه، تحت ضغط الحاجة إلى الأجور، وباختصار فإن هذا الأسلوب يقوم على أساس رفض صاحب العمل قيام العاملين بأداء أعمالهم، وبالتالي حرمانهم من مرتباتهم، غير أن هذا الأسلوب قد يواجه بإضراب العاملين.

أسئلة التقويم الذاتي (4)

?

1- عرف مفهوم النقابة، وحدد صورها بالتفصيل .
2- اشرح بالتفصيل مراحل (خطوات) تكوين النقابات.
3- عرف مفهوم المساومات الجماعية، وحدد المواضيع التي تتم فيها المساومات.
4- عندما تفشل المفاوضات يتم اللجوء إلى أساليب لتسوية المنازعات بين العمال والمنظمات ، عدد هذه الأساليب ، مع شرحها بالتفصيل؟

5- الخلاصــــــة

عزيزي الدارس: عرضنا في هذه الوحدة مجموعة من القضايا الأساسية :

- **التطوير الوظيفي** : وعرفنا أن الفرد بعد أن يلتحق في العمل ويشبع حاجاته الأساسية ، يبدأ بالتفكير نحو تحسين وضعه الوظيفي ، من خلال الوصول إلى وظائف أعلى تتسم بالتحدي وتشبع رغباته النفسية وتكسبه وضعاً اجتماعياً أعلى ، ويتم ذلك من خلال **التطوير** الوظيفي وقد تناولنا أهم الموضوعات المتعلقة بالتطوير المتمثلة في:

- التنظيمي التطوير الوظيفي.
- إدارة التطوير الوظيفي .
- تحديد المسار الوظيفي.
- تخطيط المسار الوظيفي.

- **إدارة الحركة الوظيفية** وفيه عرفنا أن العاملين في المنظمة يعيشون حالة حركة دائمة ومستمرة ، داخل المنظمة نفسها وخارجها ، وهناك صور متعددة لهذه الحركة الدائمة للعاملين ، من أهمها **الترقيات** ، **التنزيل الوظيفي** ، **النقل الوظيفي الأفقي** ، **الفصل/ إنهاء الخدمة** ، **الفصل** ، **الاستقالة** ، **الاستغناء المؤقت** ، **التقاعد.**

- **علاقات العمل الجماعية والمساومات الجماعية** وعرفنا أن إدارة الموارد البشرية تمارس تعاملها مع العاملين بصفة فردية ، كما أنها تتعامل معهم كجماعة لها كيان من خلال ما يسمى بالنقابات العمالية وقد تناولنا بالشرح والتفصيل كلاً من مفهوم علاقات العمل الجماعية.

  - مفهوم النقابات العمالية.
  - أنواع النقابات.
  - مراحل (خطوات) تكوين النقابات.
  - مفهوم المساومات الجماعية ، ومواضيع المساومة.
  - مراحل إعداد وإجراء المساومات.
  - أساليب تسوية منازعات العمل ، كالوساطة والتحقيق.

6- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية الآتية

عزيزي الدارس : تناولنا في الوحدات السابقة الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية، وضحنا طرق وآليات بناء أنظمة فعالة لعملية الاختيار والتوظيف، وكذلك بناء أنظمة فعالة للحفاظ على الموارد البشرية سواء ما يتعلق منها بهيكل الأجور أو أنظمة الحوافز والخدمات كما وضحنا أهمية تطوير المسار الوظيفي للفرد وطرق واليات إدارة الحركة الوظيفية للفرد ....الخ.

ومع ذلك عزيزي الدارس فإنه مهما كانت فاعلية هذه الأنظمة فإن أغلب العاملين يحتاجون إلى تدريب بغرض تحسين وتنمية أدائهم الوظيفي إذ أن التدريب يعتبر الأداة الرئيسية لتنمية العامل وسوف نتناول في الوحدة السابعة إن شاء الله موضوع التدريب والتنمية الإدارية مع التركيز على التعرف على مفهوم التدريب وأنواعه مع مناقشة وتحديد مراحل (إجراءات) تصميم نظام التدريب والتنمية والتي تشتمل على سبع خطوات كما أننا سوف نتناول الفرق بين التدريب والتنمية والتطوير الإداري وكذلك مجالات التنمية الإدارية وأساليب التنمية والتطوير الإداري.

7-إجابات التدريبات

تدريب (1)

ما آلية تقييم المسار الوظيفي للموظف؟

تقييم المسار الوظيفي (التطور الوظيفي):

تقييم مدى نجاح المسار الوظيفي يتم من خلال المعلومات المرتدة التي نحصل عليها من مصدرين أساسين هما:

- **المصدر الخارجي:** المتمثل في آراء أفراد الأسرة، الأصدقاء، وزملاء المهنة
- **المصدر الداخلي:** ويشمل:

- تقييم الأداء:

فتقييم الأداء يوضح مدى التوافق والانسجام بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، فإذا كان الأداء جيداً، دل ذلك على التوافق والانسجام بين الفرد والوظيفة، أما إذا كان الأداء سيئاً دل على العكس، وبالقيام بمزيد من التحليل حول طبيعة الوظيفة والمهارات المطلوبة لشغلها، وحول طبيعة الشخص يمكن التعرف على أسباب المشكلة وتحديد العلاج المناسب الذي قد يكون في التدريب أو النقل.

- مقابلات المشورة:

يمكن استخدام مقابلات المشورة الخاصة بالمسار الوظيفي، والتي يقوم بها مستشارون مدربون بغرض معرفة واكتشاف مهارات وطموحات وآمال الموظف، واكتشاف ما لديه من إمكانيات وقدرات ومهارات تساعده في تحقيقها، وتحديد النقص الموجود لدى الموظف، ومن ثم وضع خطة تتضمن التدريب والقراءة... إلخ.

أهمية التنمية والتطوير الوظيفي:

1- إشباع طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل وناجح، خاصة مع ارتفاع الوعي والمستوى التعليمي العام للموارد البشرية.

2- تحقيق أهداف المنظمة: إن عملية التطوير الوظيفي بقدر ما تحقق للفرد حاجاته ورغباته، فإنها أيضاً تحقق للمنظمة إنتاجية أفضل وأعلى، لأن تخطيط المسار الوظيفي يحقق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

3- التطوير الوظيفي [تخطيط المسار الوظيفي] يساعد الموظفين أنفسهم على تطوير وتنمية مهاراتهم من اجل تحسين أدائهم، وبالتالي سد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة.

4- يؤدي تخطيط المسار الوظيفي إلى اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية والإدارية، وبالتالي توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي ستساعدهم للوصول لهذه المناصب.

5- إن تخطيط المسار الوظيفي يساعد المنظمة على وضع خطط الترقية المستقبلية، وهذا يعكس أمره على دافعية الأفراد وعطائهم في العمل.

تدريب (2):

ومن أهم الأسباب التي تدعو الشركات إلى اتخاذ إجراء الاستغناء المؤقت عدم توفر أعمال كافية لجميع العاملين بسبب انخفاض حجم الأعمال، واعتقاد الإدارة بأن هذا الوضع لن يدوم طويلاً، وأن الأعمال ستتحسن بعد فترة وستعود إلى وضعها الطبيعي، وبالتالي سيتم استدعاء العمال للعودة من جديد إلى العمل.

غير أن إدراك المنظمات لحجم الاستثمارات الكبيرة التي أنفقتها في مجال استقطاب العاملين للعمل لديها، وتدريبهم، وولائهم للمنظمة، جعلتها تفكر ببدائل أخرى غير الاستغناء المؤقت، ومن هذه الإجراءات:

- التخفيض الاختياري للمرتبات والأجور: حيث يوافق جميع العاملين على تخفيض المرتبات والأجور بهدف بقاء جميع العاملين، وعدم تسريح أيٍ منهم.
- موافقة الجميع على تخفيض ساعات العمل، سواء بتخفيض عدد ساعات العمل في اليوم، أو تخفيض عدد أيام العمل في الأسبوع.
- الاستغناء عن العاملين المؤقتين.
- إعطاء العاملين إجازاتهم في فترات الكساد.

تدريب(3):

ما أهم مواضيع المساومات الجماعية؟

مواضيع المساومات. Bargaining Items

هناك مواضيع عدة تخضع للمساومة، ويمكن تقسيم هذه المواضيع إلى:

- مواضيع **يجب** مناقشتها إذا ما طرحت على طاولة المفاوضات من قبل أحد الطرفين، النقابة أو الإدارة، أو كليهما، ومن أمثلتها معدلات الأجور، ساعات العمل، أجور الأعمال الإضافية، العطل والإجازات، مكافأة نهاية الخدمة، المعاش التقاعدي، المزايا التأمينية، خطط توزيع الأرباح، مكافأة الأرباح، والعلاج...الخ.
- مواضيع **يمكن** (ولا يجب كما هو الحال في النقطة الأولى) مناقشتها إذا ما طرحت على طاولة المفاوضات من قبل أحد الطرفين، النقابة أو الإدارة، أو كليهما، وأتفق الطرفان على مناقشتها، ومن أمثلتها التكنولوجيا المستخدمة في العمل، نوع الوظائف والدرجات في المنشأة.
- مواضيع **لا يجوز** مناقشتها ولا طرحها للبحث، ومنها استخدام أساليب التمييز العنصري في التوظيف مثلاً.

8- المصطلحـــــات

Career Development	التطوير الوظيفي.
Career Management□	إدارة التطوير الوظيفي .
Career Path □	المسار الوظيفي .
Career Planning	تخطيط المسار الوظيفي (التخطيط الوظيفي) .
Collective Bargaining□	المساومات الجماعية .
Demotion □	التـنـزيل الوظيفي .
Disciplinary System	مفهوم الانضباط والنظام التأديبي .
Dismissals □	الفصل/ إنهاء الخدمة .
Downsizing □	التسريح الجماعي .
Functional Authority	السلطة الوظيفية .
Human Resources Functional Movement	الحركة الوظيفية للعاملين .
Labor Relations□	علاقات العمل .
Layout □	الاستغناء المؤقت .
Resignation □	الاستقالة .
Retirement □	التقاعد .
Training-Needs□	الحاجة التدريبية .
Transfer□	النقل الوظيفي الأفقي .
Wrongful Discharge	الفصل التعسفي .

9- التعيينات:

أ- ضع علامة(✓) أمام العبارة ة الصحيحة وعلامة(✗) أمام العبارة الخاطئة في كل مما يأتي:

1. التخطيط الوظيفي هو مسئولية المنظمة فقط.
2. المسار الوظيفي هو عبارة عن مجموعة الوظائف التي يشغلها العامل خلال حياته العملية في المنظمة لتحقيق هدفه المنشود.
3. النقل الوظيفي الأفقي يترتب عليه زيادة في المرتب، وزيادة في حجم المسئوليات.
4. الاستقالات تمثل دائماً فرصة للمنظمات للتخلص من العمالة الزائدة.
5. تعامل الإدارة مع النقابات العمالية يمثل شكلاً من أشكال التعامل الجماعي مع العمال.
6. النقابة الصناعية هي النقابة التي تقتصر عضويتها على الأفراد العاملين في منظمة ما.
7. استخدام نظام الترقية على أساس الزمن يؤدي إلى خلق روح المنافسة والطموح لدى العاملين.
8. من الوسائل التي تستخدمها المنظمة للحد من الاستقالات إعادة النظر في نظام الأجور والحوافز.

ب- أسئلة الاختيار المتعدد:

اختر الإجابة الصحيحة من العبارات الآتية:

(1). هي العملية التي يتم ممن خلالها التوفيق والمواءمة بين احتياجات ورغبات الفرد وبين احتياجات المنظمة .

أ. إدارة التطوير الوظيفي. ب. التطوير الوظيفي. ج. التخطيط الوظيفي.

(2). يعني إعطاء فرصة للعامل للتنقل بين الوظائف المرتبطة بتخصصه ليكتسب خبرات وظيفية متعددة:

أ. توسيع العمل. ب. تدوير العمل. ج. إغناء العمل.

(3).هو عبارة عن إنهاء إجباري لعمل العامل بطريقة مخالفة للقانون والعقد :

أ. التنزيل الوظيفي. ب. العضل النفسي. ج. الاستقالة.

(4).الإضراب الذي يحدث بدون موافقة النقابة ومخالفاً لاتفاقات العمل يسمى:

أ. الإضراب المتعاطف. ب. الإضراب الطائش. د. الإضراب ضد الممارسات غير العادلة.

إجابات التعيينات:

أ. أسئلة الصواب والخطأ

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8
الإجابة	×	√	×	×	√	×	×	√

أسئلة الاختيار المتعدد:-

رقم الفقرة	1	2	3	4
الإجابة الصحيحة	أ	ب	ب	ب

7 الوحدة السابعة

الوظائف الخاصة بتطوير الموارد البشرية (الجزء الأول)

التدريب

التنمية والتطوير الإداري

محتويات الوحدة

1- المقدمة

1 -1 تمهيد :

عزيزي الدارس: مهما كانت فاعلية نظام اختيار العاملين، فإن أغلب العاملين يحتاجون إلى التدريب إذا أرادوا تحسين وتنمية أدائهم الوظيفي، وفي هذه الوحدة سنلاحظ أن التدريب يعني تزويد العاملين بمزيد من المعلومات والمهارات والسلوكيات التي يحتاجونها لتأدية أعمالهم بنجاح التدريب ضرورة في أغلب مراحل التوظيف، ولمواكبة التطورات المتسارعة على كل الأصعدة، وهناك أسس عدة يصنف على أساسها التدريب، فمن حيث **الهدف** من التدريب فإنه يصنف إلى تدريب بغرض الإعداد، وتدريب بغرض حل المشاكل، وتدريب بغرض التنمية والابتكار، ومن حيث **مكان التنفيذ** فهناك التدريب الداخلي، والتدريب الخارجي، ومن حيث **المحتوى** فهناك التدريب المهني والفني، والتدريب التخصصي، والتدريب الإداري، أما من حيث التصنيف على أساس **عدد المتدربين** فهناك التدريب الفردي، والتدريب الجماعي.

تتكون إجراءات (مراحل) تصميم نظام التدريب والتنمية من سبع مراحل، هي أولاً تحديد الاحتياجات التدريبية، ثانياً تحديد أهداف التدريب على مستوى الفرد والمنظمة. ثالثاً تطوير (وضع) برامج التدريب، رابعاً مراجعة خطط وبرامج التدريب، خامساً تنفيذ برامج التدريب من خلال اختيار المتدربين، وضع جدول زمني للبرنامج، وتوفير احتياجات تنفيذ برامج التدريب، والمتابعة اليومية لبرنامج التدريب، سادساً تقييم التدريب، والذي يتضمن تقييم برامج التدريب، وتقييم المتدربين، سابعاً تعديل برامج التدريب بناءً على نتائج التقييم.

كما إننا سوف نتناول في هذه الوحدة موضوع التنمية الإدارية باعتبارها أوسع نطاقاً من عملية التدريب، فاصطلاح تنمية الأفراد يشمل كل جهد يتم بذله لزيادة مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات العاملين، حتى لو تم بذل هذا الجهد خارج نطاق البرامج التدريبية، بينما تدريب الأفراد يقتصر على البرامج التدريبية المعدة أصلاً من قبل المنشأة. كما أن التنمية الإدارية تركز على زيادة المهارات الإدارية والفكرية للإداريين، مثل مهارة صناعة القرار، والتخطيط الاستراتيجي، والتنظيم، والتحفيز،

والاتصال، والعلاقات الخارجية، بينما يركز التدريب على زيادة وتراكم المهارات الفنية للفنيين وموظفي الإنتاج.

1 -2 أهداف الوحدة :

عزيزي الدارس يتوقع منك بعد دراسة هذه الوحدة ان تكون قادرا على:

- التعرف على مفهوم التدريب وأنواعه.
- مناقشة وتحديد مراحل (إجراءات) تصميم نظام التدريب والتنمية والتي تشتمل على سبع خطوات.
- التعرف على مفهوم التطوير والتنمية الإدارية.
- تحديد ومناقشة الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية.
- التعرف على مجالات التنمية الإدارية.
- استعراض ومناقشة أساليب التنمية والتطوير الإداري.



1 -3.أقسام الوحدة:

عزيزي الدارس، ولتحقيق الأهداف التي أشرنا إليها فإننا سوف نتناول موضوعات هذه الوحدة على ثلاث أقسام رئيسية كما يأتي:

القسم الأول

- مفهوم التدريب.
- أنواع التدريب بحسب أسس التصنيف، الهدف، مكان التنفيذ، المحتوى (نوع الوظائف) وعدد المتدربين.
- إجراءات (مراحل) تصميم نظام التدريب والتنمية وتشمل سبع مراحل تبدأ بمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وتنتهي بمرحلة تعديل برامج التدريب على ضوء نتائج التقييم.
- مفهوم التطوير والتنمية الإدارية.
- الفرق بين التدريب والتنمية والتطوير الإداري.
- مجالات التنمية الإدارية.
- أساليب التنمية والتطوير الإدارى.

4-1 القراءات المساعدة:



عزيزي الدارس، تمثل المراجع الآتية قراءات إضافية مساعدة تتعلق بمحتويات هذه الوحدة يمكنك الرجوع إليها لتساعدك في فهم واستيعاب هذه الوحدة:

1. عبد الرحمن، توفيق(2007م) موسوعة التدريب والتنمية البشرية، الجزء الرابع، بميك القاهرة من ص(444-496).
2. مصطفى، أحمد السيد الطبعة الأولى(2001م)، المدير وتحديات العولمة، دار النهضه العربية، القاهرة من ص(543-540).

5-1 الوسائط التعليمية المساعدة:

عزيزي الدارس لكي تتحقق أهداف هذه الوحدة يمكنك الاستفادة من الآتي:

1. القرص التعليمي المرفق ، الوحدة السابعة من القرص التعليمي المرفق.
2. المحاضرة الإذاعية رقم (7) الموجودة في أرشيف الإذاعة التعليمة على الموقع radio.ust.edu/. _ .
3. المحاضرات المكتوبة على موقع LMS ، www.ust.edu.ye

6-1 ما تحتاج إليه لدراسة الوحدة:

عزيزي الدارس، لكي تتمكن من استيعاب هذه الوحدة يفضل أن تتطلع على محتويات بعض البرامج التدريبية التي تنفذها مراكز التنمية البشرية في منطقتك أو محافظتك .

2 -1 مفهوم التدريب:

كما هو الحال في العلوم الاجتماعية، فإن مفهوم التدريب تناوله الباحثون من عدة اتجاهات، فهناك من يركز على البعد السلوكي للتدريب، وهناك من يركز على البعد المعرفي والمهاراتي والفني في التدريب، وهناك من يرى أن التدريب يقتصر دوره على العاملين الفنيين وموظفي الإنتاج فقط، ولا شأن له بالإدارتين الوسطى والعليا.

فالاتجاه الأول: الذي يركز على **البعد السلوكي** للتدريب، يرى أن التدريب هو تغيير في اتجاهات وسلوكيات الأفراد من النمط القائم إلى نمط آخر، ترى المنظمة أنه أكثر ارتباطاً بأهدافها.

أما الاتجاه الثاني: والذي يركز على **البعد المعرفي والمهاراتي والفني**، فيرى أن التدريب وسيلة لتنمية قدرات ومهارات وكفاءات الأفراد على الأداء وإنجاز المهمات، في إطار أهداف المنظمة.

أما الاتجاه الثالث: فيرى أن التدريب يعني **تعليم العاملين والفنيين وموظفي الإنتاج** كيف يمارسون العمل الذي وظفوا للقيام به، أي أن هذا التعريف استبعد أفراد الشريحة الإدارية من التدريب.

غير أنه ومن خلال التعمق في هذه التعاريف، يمكننا ملاحظة أنه لا يوجد أي تعارض بينها، بل إنها يكمل بعضها البعض الآخر، وبذلك يمكن الخروج بتعريف مشترك للتدريب يعكس طبيعته السلوكية والمعرفية والمهاراتية، والقول بأن التدريب هو:

ذلك النشاط الذي يهتم بإعداد الأفراد وتطويرهم، من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف الفكرية والإدارية والجسمية والسلوكية التي يحتاجها الفرد، ويتطلبها العمل.

2 -2 أنواع التدريب:

هناك العديد من أنواع التدريب، وعندما تختار الشركة مجموعة من هذه الأنواع فإن هذه المجموعة تمثل فلسفة التدريب الخاصة بالشركة، واختيار أنواع التدريب يتوقف على طبيعة نشاط المنظمة والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم وعمل الشركة وهناك تصنيفات (تقسيمات) متعددة للتدريب تختلف باختلاف الأساس المتبع في التصنيف ومن أهمها كما هو مبين في الجدول (7-1).

أساس التصنيف	الأنواع
الهدف	تدريب بغرض الإعداد . تدريب بغرض حل المشاكل . تدريب بغرض التنمية (الابتكار) .
مكان ا لتنفيذ	داخلي خارجي
المحتوى (نوع الوظائف)	التدريب المهني والفني. التدريب التخصصي. التدريب الإداري .
التصنيف على أساس عدد المتدربين	فردي جماعي

الجدول (7-1) يوضح أنواع التدريب

وفيما يلي شرح لهذه الأنواع من التدريب:

2-2-1 أولا : التصنيف على أساس الهدف:

أ- التدريب بغرض الإعداد:

تأتي الحاجة لهذا النوع من التدريب بغرض تهيئة العمالة الجديدة، أو نقل أو ترقية بعض العاملين داخل المنظمة، ويندرج في إطار هذا النوع من التدريب.

• **تهيئة العاملين الجدد: Orientation**

حيث يحتاج العامل الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تعرفه بعمله الجديد، ومن أهم المعلومات سياسات المنظمة، لوائحها، قوانينها، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمنظمة، ساعات العمل، الأجور والعلاوات، الإجازات بأنواعها المختلفة، قواعد الأمن الصناعي والترقيات والحوافز.

• **التدريب على الأمن الصناعي:**

وفي هذا النوع من التدريب تقدم معلومات عن قواعد الأمن العامة، وطرق العمل الآمنة، وعن وسائل الأمن الصناعي، ويهدف هذا النوع من التدريب إلى حماية العاملين في المنظمة، والمحافظة على صحتهم، وعلى أدوات العمل.

• **التدريب على العمل:**

بعد الانتهاء من تهيئة العاملين للعمل وتوعيتهم بقضايا الأمن الصناعي، تبدأ مرحلة التدريب على العمل في الموقع، حيث يكلف أحد المشرفين بمتابعة تدريب العاملين الجدد.

ب- التدريب بغرض حل المشاكل:

عندما تشعر المنظمة بوجود مشاكل فيها، مثل انخفاض مستوى الإنتاجية، أو ارتفاع معدل الفاقد في المواد الخام، أو ارتفاع معدل الغياب، فإنها تبحث عن الأسباب، وإذا كانت الأسباب تعود إلى نقص بعض المهارات، أو المعلومات، أو هما معاً، فإنه يتم إعداد برامج تدريبية لمعالجة هذه المشاكل، وتنفيذها .

ج- التدريب بغرض الابتكار:

يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد العاملين بكل جديد فيما يتعلق بعملهم، سواء في مجال الإنتاج، أو المجال الإداري، أو المجال المالي.

2-2-2 ثانيا: التصنيف بحسب مكان التدريب:

أ- التدريب داخل الشركة:

والذي يتم في إطار المنظمة، ويأخذ أشكالاً عدة، من أهمها برامج التهيئة للعاملين، التدريب المهني، أسلوب دوران العمل، أسلوب الإدارة المتعددة، الدوران الوظيفي.

ب- التدريب خارج الشركة:

وهو التدريب الذي يتم خارج إطار المنظمة، وقد يتم الاستعانة بالجامعات، والمعاهد، أو شركات التدريب الخاصة في ذلك.

2-2-3 ثالثا :التدريب بحسب المحتوى:

أ- التدريب المهني والفني: **Vocational & Technical Training**

يركز هذا النوع من التدريب على المهارات الميكانيكية واليدوية، ومن أمثلتها أعمال النجارة، الكهرباء، والسمكرة.

ومن الأمثلة الشائعة قيام بعض المنظمات بإنشاء معاهد أو مدارس تابعة لها تهتم بالتدريب الفني والمهني، تمنح المتدرب بعد الانتهاء من دراسته شهادة نجاح تؤهله للعمل في المنظمة.

ب- التدريب التخصصي: **Professional - Training**

ويشمل هذا النوع من التدريب المعارف، والمهارات، المرتبطة بوظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل وظائف الهندسة، المحاسبة، والتسويق، والتركيز في هذا النوع من التدريب يكون على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة، والتخطيط، وليس على الإجراءات الروتينية.

ج - التدريب الإداري: **Managerial Training**

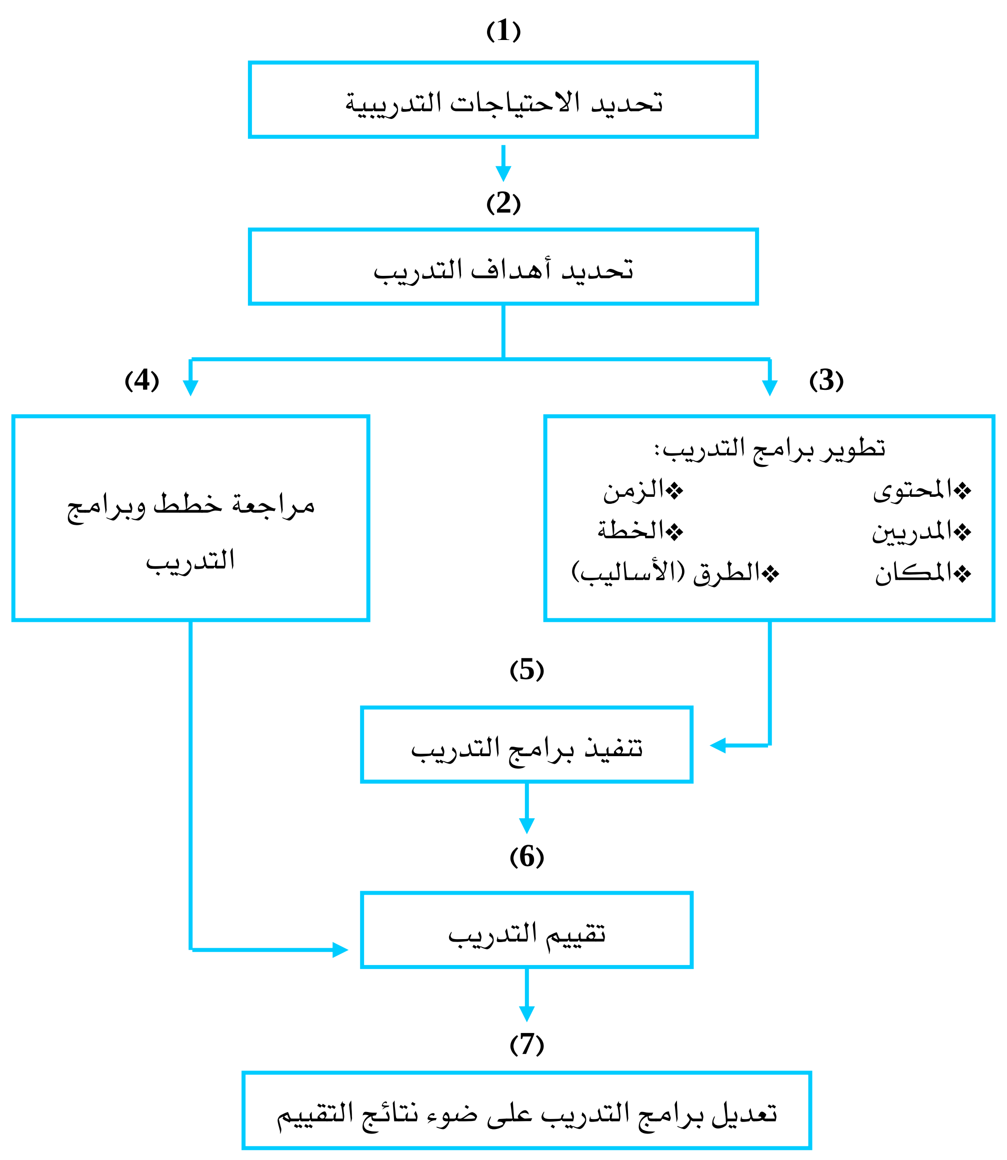
ويركز هذا التدريب على المهارات الإدارية المختلفة في التخطيط، التنظيم، القيادة الاتصال، التحفيز...إلخ، والتي تحتاجها المناصب الإدارية المباشرة (الإشرافية)، أو الوسطى، أو العليا.

2-2-4 رابعاً: التصنيف على أساس عدد المتدربين:

- **التدريب الفردي:** وفيه يصمم التدريب لغرض شخص واحد
- **التدريب الجماعي:** وفيه يتم تجميع عدد من الأفراد المتجانسين للاشتراك في برنامج واحد للتدريب.

2 -3 إجراءات (مراحل) تصميم نظام التدريب والتنمية:

يتكون نظام التدريب من سبع مراحل، كما هو مبين في الشكل (1- 13).



الشكل (7-1) يبين إجراءات (مراحل) تصميم نظام التدريب والتنمية

وسنناقش تفصيلاً كل مرحلة من هذه المراحل:

2-3-1 المرحلة الأولىً: تحديد الاحتياجات التدريبية (الحاجة التدريبية):
Training needs

ويقصد بالحاجة التدريبية:

مجموعة من المهارات والمعارف والخبرات والاتجاهات السلوكية أو الفنية التي يحتاجها الفرد، ويتطلبها العمل في المنظمة، **أي أن تحديد الحاجات التدريبية يعني تحديد المهارات والمعارف والخبرات والاتجاهات السلوكية والفنية التي يحتاجها الفرد لأداء عمله.**



تدريب (1)

عزيزي الدارس: من المعروف أن الاحتياجات التدريبية تعكس وجود مشكلة في المنظمة، غير أن وجود هذه مشكلة لا يعني بالضرورة وجود حاجة تدريبية **Training Needs**، بل لابد من أن يكون سبب المشكلة مرتبطاً بالإنسان وليس بالعوامل المادية ما هي هذه الأسباب.

عزيزي الدارس، يمثل تحديد الاحتياجات أو الحاجة التدريبية، والتنبؤ بها نقطة البداية في عملية تصميم نظام التدريب.

مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال دراسة الاحتياجات التدريبية على ثلاثة مستويات، المستوى الأول مستوى المنظمة، والثاني مستوى الوظائف، والثالث مستوى الفرد.

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة:

ويهدف هذا إلى تحليل العناصر التالية، بغرض تحديد مدى الحاجة إلى خدمات التدريب في المنشأة.

- **تحليل الأهداف:** إن أي تعديل في الأهداف يستدعي إعادة تحديد الاحتياجات التدريبية، لاستيعاب هذه التعديلات ومن ثم العمل على تحقيق الأهداف بصورة سليمة.
- **تحليل أسس التنظيم:**

يقوم تنظيم المنشأة على مجموعة من المبادئ الإدارية، مثل مبدأ التخصص، ومبدأ توازن السلطة والمسئولية، ومبدأ وحدة الجهة الآمرة، ومبدأ المركزية

واللامركزية، والتفويض... وإذا ما وجدت مشاكل تتعلق بهذه المبادئ فقد يكون السبب.

- إما عدم العمل بهذه المبادئ التنظيمية بشكل كامل، لأسباب ليس لها علاقة بالحاجة للتدريب، وبالتالي فالمشكلة غير تدريبية.
- أو أن المبادئ التنظيمية مطبقة، ولكن هناك قصور في فهم طبيعة هذه المبادئ، وهو ما يشير إلى وجود حاجة تدريبية.

فاحتفاظ مدير المنشأة بكافة السلطات لدية دون ما إعطاء تفويض للآخرين، قد يكون بسبب النمط القيادي الذي يتسم به، وليس بسبب حاجته للتدريب، أو بسبب عدم معرفته بمبدأ اللامركزية وبمزاياه، وبذلك فإن الحاجة هنا تكون تدريبية، وهكذا بالنسبة لبقية المبادئ.

- **تحليل النظم والقوانين واللوائح:**

إذا وجدت مشكلة في النظم والقوانين واللوائح فقد يكون السبب:

- إما عدم سلامة هذه النصوص، وبالتالي فالحل في تعديلها.
- أو أنها سليمة، وبالتالي فالأمر يتعلق بفهم العاملين لها، وهو ما يعني الحاجة للتدريب.

- **تحليل مؤشرات الكفاءة:**

إذا وجدت مشكلة في الكفاءة فقد يكون السبب:

- متعلق بأسباب مادية مثل تقادم الآلات، ورداءة المواد الخام، وتكاسل العمال، والعلاج هنا في إصلاح الآلات، ومواد خام جيدة، وتحسين المرتبات والحوافز، وليس في التدريب.
- أو أسباب إنسانية، بسبب نقص معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم وسلوكهم، وهذه كلها تحتاج إلى تدريب.

- **زيادة الحوادث:**

- إذا كانت بسبب قدم الآلات أو عدم توافر وسائل السلامة، فالحل ليس في التدريب، وإنما في توفير آلات جديدة، وتوفير أدوات ومعدات السلامة.
- أما إذا كانت بسبب نقص في المعلومات المتعلقة باستخدام الآلات وأدوات السلامة، فالقضية مرتبطة بالتدريب.

- **التغيرات المتوقعة:**

تتنوع أشكال التغيرات المتوقعة، فقد تشمل:

- إضافة وحدات إنتاجية جديدة.
- استخدام آلات جديدة.
- الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاجية جديدة.
- الأخذ بسياسات تسويق وشراء وتخزين جديدة.

وكل هذه الحالات تحتاج إلى برامج تدريبية، فهي إذاً تشكل حاجة تدريبية.

ب - تحديد الحاجات التدريبية على مستوى الوظيفة:

يتضمن تحليل الوظيفة لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية: تحديد التوصيف الوظيفي للوظيفة التي يشغلها الفرد، من حيث المسئوليات، والواجبات، وظروف العمل، والمخاطر، وشروط شغل الوظيفة من حيث الخبرة، والتدريب والمؤهل، ويمثل هذا التحليل الأداء المرغوب فيه، وبالتالي يعد حاجة تدريبية تسعى المنشأة إلى إشباعها، فهذا التحليل يستخدم أساساً لتدريب الأفراد الجدد أو الذين سيرقون إلى وظائف جديدة، أو عند وجود ضعف في أداء الموظفين.

ج - تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد:

المقصود بتحليل الاحتياجات التدريبية لدى الفرد: هو تحديد ما يملكه الفرد من معارف وقدرات ومهارات وسلوك واتجاهات، بهدف التعرف على أوجه القصور فيها، ومن ثم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب.

والفرق بين تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد وبين تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة والوظائف من ناحية أخرى، هو أننا في تحليل الفرد نتوجه مباشرة إلى العاملين لبحث الفرق بين أدائهم الفعلي وأدائهم المرغوب.

الطرق (الأساليب) المتبعة في عملية جمع البيانات عن الاحتياجات التدريبية:

إن القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية يحتاج إلى جهود كبيرة من المنظمات في جمع المعلومات وتحليلها، وفيما يلي أهم الطرق والأساليب التي يمكن أتباعها:

- **اللجان الاستشارية:**

حيث تشكل لجان من جميع الإدارات الموجودة في المنظمة لدراسة أسباب المشاكل الموجودة في العمل، فإذا وجدت أن وراء هذه الأسباب مشكلات ترتبط بالحاجة للتدريب فإنها ترفع مقترحاتها بذلك، شاملة الجهة المحتاجة للتدريب، والأفراد، ونوع التدريب المطلوب.

- **أسلوب الاستقصاء:**

وتشمل مجموعة من الأسئلة المباشرة وغير المباشرة توجه للعاملين بغرض تحديد أنواع المشاكل التي يواجهونها، ومدى صلتها بما يمتلكونه من معارف ومهارات، فإذا أتضح أن هناك نقصاً في المعارف والمهارات تبين أن هناك حاجة للتدريب، ويتميز هذا الأسلوب بانخفاض التكلفة، وتوفير حجم جيد من المعلومات.

- **جداول الاحتياجات التدريبية:**

عبارة عن جداول توزع على المشرفين من المديرين ورؤساء الأقسام وملاحظي الإنتاج، لتحديد الاحتياجات التدريبية لمرؤوسيهم .

- **المقابلات:**

وفيها يقوم مسئولو التدريب بمقابلة الموظفين والمعرفة المباشرة منهم باحتياجاتهم التدريبية، غير أن هذه الطريقة تأخذ وقتاً.

- **جداول الانتقاء:**

وتتضمن هذه الجداول وصفاً للأعمال وطريقة أدائها، وتوزع هذه الجداول على العاملين، ويطلب منهم تحديد الأنشطة التي يرغبون في زيادة معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم فيها.

- **إجراء المقابلات مع تاركي الخدمة:**

قد تكشف المقابلة مع تاركي الخدمة وجود أسباب عدة لترك العمل، منها حاجة تارك العمل إلى التدريب.

- **الاختبارات:**

وهذا الأسلوب يقيس الفارق بين الأداء المرغوب والأداء الحالي، وبالتالي تحديد الفجوة التي يمكن معالجتها من خلال التدريب، وتكون هذه الاختبارات تحريرية أو شفوية.

- **نتائج تقييم الأداء:**

يقوم المدراء والمشرفون بإعداد تقارير دورية حول أداء العاملين، وتعكس هذه التقارير نقاط القوة والضعف في العاملين، ومن خلالها يمكن تحديد الجوانب التي يحتاج فيها العاملون إلى التدريب.

?

أسئلة التقويم الذاتي (1)

1- ناقش مفهوم التدريب وأنواعه.
2- عدد فقط إجراءات (مراحل) تصميم نظام التدريب والتنمية.
3- عرف مفهوم الحاجة التدريبية.
4- ناقش الأساليب التي يجب إتباعها لتحديد الاحتياجات التدريبية؟
5- ناقش الطرق (الأساليب) المتبعة في عملية جمع البيانات عن الاحتياجات التدريبية.

2-3-2 المرحلة الثانية: تحديد أهداف التدريب:

يهدف التدريب بشكل عام إلى رفع مستوى أداء العاملين، والذي يعكس أثره على المنظمة بشكل عام.

وفيما يلي أهم فوائد وأهداف التدريب على مستوى الفرد والمنظمة .

أولاً: أهداف وفوائد التدريب على مستوى الأفراد:

- تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي هم بحاجة إليها لتأدية وظائفهم، وبالذات العاملين الجدد.
- يفتح المجال أمام الفرد نحو الترقية والتطور الوظيفي.
- التدريب يوفر الشروط اللازمة للترقية بسبب ما يكتسبه الفرد من معلومات ومهارات جديدة.
- يخلق لدى الأفراد الثقة بأنفسهم، بسبب ما يكتسبونه من مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة.
- يزيد من دخل الأفراد ويحسن من إنتاجيتهم.

ثانياً: أهداف وفوائد التدريب على مستوى المنظمة:

- تحسين ربحية المنظمة، وتحسين نوع إنتاجها من السلع والخدمات .
- مواكبة التطورات التكنولوجية والإدارية، فالمعارف والاختراعات متجددة بشكل مستمر، ومواكبتها من خلال التدريب يكسب المنظمة مزايا تنافسية في السوق.
- تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين مستوى السلامة.

التدريب يقود إلى تحسين معدلات أداء العاملين، وحسن استخدام الموارد الأولية، والدقة في تشغيل الآلات، كما يؤدي إلى انخفاض معدل إصابات العمل، وانخفاض مصاريف الصيانة، وكل هذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف، وبالتالي زيادة الأرباح.

- تأهيل الجيل الثاني من شاغلي الوظائف الإدارية، من خلال برامج تدريبية تعد لهذا الغرض.
- تخفيض حجم الإشراف الإداري:

فالموظف أو العامل المدرب تقل أخطاؤه، ويمارس الرقابة الذاتية على نفسه، ولا يحتاج إلى الإشراف الدائم من مدرائه.

2-3-3 المرحلة الثالثة: تطوير (وضع) برامج التدريب:

وتشمل هذه المرحلة مجموعة من العناصر المترابطة والمتمثلة فيما يلي:

أولاً: تحديد محتوى برنامج التدريب.

ثانياً: تحديد فترة زمنية لبرامج التدريب، والجدولة الزمنية لمواده.

ثالثاً: اختيار المدربين.

رابعاً: تجميع البرامج في خطة موحدة للتدريب.

خامساً: تحديد الأماكن المخصصة لتنفيذ برامج التدريب.

سادساً: تحديد طرق (أساليب)التدريب.

وفيما يلي توضيح لهذه العناصر.

عزيزي الدارس، بعد أن نتأكد من الحاجة للتدريب، وبعد تحديد الأهداف المطلوبة من التدريب والتنمية، نصل إلى المرحلة التالية، وهي مرحلة تطوير (وضع) برامج التدريب.

أولاً: تحديد محتوى برنامج التدريب.

ويقصد بذلك تحديد المادة العملية التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون، والتي يتم تحديدها على ضوء الاحتياجات التدريبية ودرجة إشباعها لهذه الاحتياجات، (أي درجة تحقيق الأهداف).**ويجب مراعاة ما يلي عند اختيار المواد:**

- معالجة القصور في المعارف والقدرات والسلوك والاتجاهات .
- أن تكون المعلومات حديثة.
- التسلسل المنطقي للمواد، بحيث تبدأ بالمواد الأساسية المساعدة .
- التنوع في المواد المدرجة للتدريب والتنمية، بحيث تكون نظرية وتطبيقية.
- أن يعد البرنامج من قبل فريق متخصص وليس شخص واحد.

ثانياً: تحديد فترة زمنية لبرامج التدريب:

أي تحديد عدد الساعات لكل برنامج تدريبي موزعة على مدة التدريب (أسبوع، شهر)، مع توضيح الأوقات اليومية للتدريب، وملاحظة استبعاد الإجازات والعطلات.

ثالثاً: اختيار المدربين:

المدرب هو الشخص الذي يقوم بتوجيه المتدربين وتزويدهم بالمعلومات والمهارات الجديدة وتعديل سلوكهم، وتدريبهم أصول ممارستهم لمهنتهم في إطار محدد، وبواسطة أساليب تدريبية محددة.

وتختلف صفات المدرب باختلاف محتوى البرنامج التدريبي، والهدف من التدريب ونوعه، وأسلوب التدريب المستخدم، غير أن هناك صفات عامة يستحسن توافرها في المدرب الناجح من أهمها:

- المعرفة الجيدة بمضمون البرنامج التدريبي.
- القدرة على تحفيز المتدربين على المشاركة في النقاش والحوار وجذب المتقدمين للتفاعل.
- القدرة على الإصغاء الجيد للمتدربين .
- المعرفة باستخدام الوسائل التدريبية والأدوات المساعدة في التدريب.

رابعاً: تجميع البرامج التدريبية في خطة موحدة للتدريب:

بعد الانتهاء من إعداد البرامج تجمع معاً في خطة تدريبية موحدة فصلية أو سنوية، مع مراعاة ما يلي:

- إيجاد نوع من التنسيق في مواعيد التنفيذ، بحيث لا يؤثر تنفيذ البرامج على عمليات الإنتاج.
- في حالة كثرة عدد المتدربين لابد من تكرار تنفيذ البرنامج الواحد، ويختلف الحد الأقصى لعدد المستفيدين من كل برنامج بحسب طبيعة البرنامج، فالمطلوب للمحاضرة يزيد عن العدد المطلوب عند استخدام الأساليب التطبيقية.

خامساً: تحديد الأماكن المخصصة لتنفيذ برامج التدريب:

يمكن تنفيذ برامج التدريب إما داخل المنشأة، أو خارجها في مراكز التدريب المهني والجامعات والأماكن التدريبية خارج الدولة.

سادساً: تحديد طرق وأساليب التدريب:

بعد أن حددنا محتوى البرنامج، والفترة الزمنية لتنفيذ البرامج، وقمنا باختيار المدربين، يمكن الآن تحديد طرق وأساليب التدريب، والتي يمكن تقسيمها إلى: أساليب عملية للتدريب، وأساليب نظرية للتدريب، حيث تركز الأساليب العملية للتدريب على الممارسة الفعلية لواجبات الوظيفة ومشاهدتها أو محاولة ممارستها أثناء العمل، بينما الأساليب النظرية تقوم على أساس نقل المعرفة والخبرة من خلال التلقين والمناقشات.

وليس هناك أسلوب يعد هو الأفضل، حيث أن لكل أسلوب مزاياه وعيوبه، بحسب طبيعة الاحتياجات التدريبية، والجدول (2-13) يبين أساليب أو طرق التدريب المستخدمة.

الأسلوب	أنواع التدريب
أ- الأساليب العملية للتدريب	1 - التدريب بموقع العمل ويشمل: – برامج تهيئة العاملين. – أسلوب التتلمذ (التدريب المهني) – أسلوب تعليمات العمل. – أسلوب دوران العمل. – أسلوب الإدارة المتعددة. 2 - المحاكاة: 3 - الزيارات:

الأسلوب	أنواع التدريب
ب- الأساليب النظرية للتدريب	1 - التنمية الذاتية: 2 - دراسة الحالات. 3 - تمثيل الأدوار. 4 - مباريات الأعمال. 5 - المحاضرة. 6 - المؤتمرات. 7 - الندوات 8 - سلة الأوراق، أو البريد الوارد. 9 - تدريب الحساسية.

الجدول (7-2) يبين أساليب وطرق التدريب المستخدمة.

أ- الأساليب العملية للتدريب:

1- التدريب بموقع العمل **On The Job Training**

هذه الطريقة تتم في موقع العمل، وهي أقل تكلفة وأكثر شيوعاً من الطرق الأخرى، حيث يتم وضع الفرد العامل في موقع العمل الفعلي، بحيث يكون ممارساً للعمل بشكل مباشر، وما يؤخذ على هذه الطريقة احتمال حدوث بعض الأضرار المادية في المواد والتجهيزات قد يحدثها المتدرب أثناء ممارسته للتدريب.

ويأخذ التدريب في موقع العمل أشكالاً متعددة من أهمها:

- **برامج تهيئة العاملين: Orientation**

وتستخدم هذه البرامج عادة مع الموظفين الجدد، وبموجب هذه البرامج تعقد لقاءات يشترك فيها موظفون قدامى مع موظفين جدد، يتم من خلالها شرح أهداف المنشأة وطبيعة منتجاتها والهيكل التنظيمي للمنظمة، والقوانين وأنظمة العمل واللوائح، وحقوق العاملين والنظام التأديبي وهيكل الأجور والحوافز.

- **أسلوب التتلمذ (التدريب المهني): Apprenticeship**

وفيه يتم تكليف موظف قديم مؤهل للإشراف وتدريب موظف حديث التعيين، ويستخدم هذا الأسلوب عادة لتدريب العاملين في المجالات الفنية والحرفية والكتابية، وقد تستغرق العملية 2-3 سنوات، يتلقى خلالها المتدرب أجراً رمزياً.

- **أسلوب تعليمات العمل:**

وفيه يتم إعداد دليل مكتوب يتضمن كل التعليمات والإرشادات التي يجب على المتدرب معرفتها وتطبيقها خلال تدريبه وأثناء عمله، وتقتصر مهمة المدرب هنا على شرح التعليمات، والإشراف على تطبيقها ، والمتابعة والتصحيح.

- **أسلوب دوران العمل: Job Rotation**

وحسب هذا الأسلوب يتم نقل الأفراد العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر، أو من عمل إلى آخر، ويصاحب عملية النقل تدريب وتوجيه من قبل المدرب، لتعريفه بالعمل الجديد.

- **أسلوب الإدارة المتعددة:**

ويقتصر هذا الأسلوب على رجال الإدارة، وفيه يشارك المديرون في المستوى الإداري المباشر والأوسط مع الإدارة العليا في تخطيط وإدارة شئون مشتركة، أي أن الإدارة العليا تتشاور مع الإدارة الوسطى والمباشرة عند اتخاذ قراراتها وتصريف أمور المنشأة.

- **التوسع الوظيفي: Job-Enlargement**

وفيه تسند واجبات إضافية للموظف لإكسابه خبرة واسعة وحرية أكبر في اتخاذ القرارات.

2 - المحاكاة:

وفيه يكون مكان التدريب مشابها لمكان العمل الفعلي للموظف، ويشارك المتدرب في العمل وباستخدام نفس الأدوات التي تستخدم في المكان الفعلي للعمل، ويستخدم هذا الأسلوب في تدريب الطيارين ورواد الفضاء، وهو أسلوب مكلف إلا أن للكلفة ما يبررها.

3 - الزيارات:

عبارة عن زيارات ميدانية لمواقع فعلية، يتم فيها التعرف على نظم وطرق جديدة للعمل، ويتولى المدرب شرح ذلك.

ب - الأساليب النظرية للتدريب:

1- التنمية الذاتية: Self-Instruction

وفيه يتم التدريب بدون مدرب، حيث يُعطى المتدرب حزمة من المعلومات المكتوبة، أو يكلف بمهمة معينة، ويتوقع منه أن يعمل منفرداً دون أن يتعاون معه أحد من زملائه، وقد تكون المهمة: عملاً ينجزه، أو تقريراً يعده، أو توصية يتخذها، وبعد إنجازه للمهمة تقيم النتائج وتصحح الأخطاء ويدرب على كيفية تلافيها.

2- دراسة الحالات: Case-Studies

ينطوي هذا الأسلوب على تحديد مشكلة أو موقف معين يحتاج إلى اتخاذ قرار بشأنه، وقد تكون الحالة مشكلة إنتاجية أو مالية أو إدارية، ويطلب من المشتركين تحديد وتشخيص المشكلة، وتحليلها، واقتراح البدائل للعمل المناسب، وتعرض الحالات بصور متعددة، فقد تكون في صورة عبارات ترد في أحاديث بعض الأفراد، أو تكون في ملفات تشمل وقائع الحالة، أو تعرض في صورة شريط فيديو Video، ويجب عرض الحالة بشكل واضح ومتسلسل، وهنا يُطلب من المتدربين إبداء الرأي والتحليل من خلال الرجوع إلى النظريات والمبادئ العلمية، في محاولة للتطبيق العملي لهذه المفاهيم، ويفضل أن يكون حجم مجموعة الحالة صغيراً للتمكن من الاستفادة، وفي النهاية يتم تقييم الأداء من قبل المدرب وتوضيح الثغرات فيه وأسلوب تلافيها مستقبلاً.

3 - تمثيل الأدوار: Role-Playing

يقوم هذا الأسلوب على تنمية المهارات السلوكية للأفراد، ويستخدم بشكل كبير في تدريب مندوبي المبيعات والعلاقات الإنسانية، وبموجب هذا الأسلوب يقوم المتدرب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي محدد، ومن خلال تمثيله للدور تبرز اتجاهاته وآراؤه نحو الموضوع محل النقاش، فعلى سبيل المثال قد يطلب من أحد مندوبي المبيعات القيام بدور مندوب المبيعات، والتعامل مع المتدرب على أنه العميل الفعلي، ويقدم المدرب التعليمات للمتدرب حول كيفية التصرف في التعامل مع مندوب المبيعات، وأيضاً توجيه الموظف بالدور الذي سيلعبه، ويمكن تسجيل التمثيلية وإعادتها عند الحاجة.

4 - مباريات الأعمال: Business-Games

تعتبر من الأساليب الحديثة في التدريب، وفيها يتم إشراك المتدربين في أعمال يتحملون فيها مسئوليات تخطيط واتخاذ القرارات في المجالات الإنتاجية أو المالية أو التسويقية، وبموجب هذا الأسلوب تقسم مجموعة المتدربين إلى مجموعتين أو أكثر، تتراوح كل مجموعة بين 5 - 7 متدربين، يعطى لكل مجموعة معلومات محددة سلفاً عن ظروف عمل الشركة التي يمثلونها، بحيث تقوم كل مجموعة بتوزيع الاختصاصات بين أفرادها [مالية، إنتاجية]، وتحدد لنفسها إستراتيجيات وأهدافاً وسياسات تستنير بها عند اتخاذ قراراتها، وتقسم المباراة إلى جولات، وبين كل جولة وأخرى تناقش القرارات التي اتخذت، وتطرح الملاحظات حولها.

يقيم المدرب القرارات التي اتخذتها المجموعات - بناء على معايير سابقة حددها- ويحدد المجموعات صاحبة القرارات الصحيحة والقرارات غير الصحيحة، ويطلب اتخاذ قرارات جديدة بشأن مواقف جديدة، وهكذا.

وفي الأخير يصدر المدرب النتائج النهائية للمباراة، حسب تحصيل كل مجموعة في الجولات التي أجريت.

ويستخدم هذا الأسلوب عادة مع الإدارات العليا، وهذا الأسلوب يكسبها القدرة والمهارة على النظر إلى الأمور بصورة شمولية ودقيقة.

5 - المحاضرة: Lecture

أكثر أنواع التدريب الخارجي شيوعاً، **والمحاضرة عبارة** عن حديث منظم يلقيه المدرب على مجموعة من المتدربين، وتصلح عند وجود أعداد كبيرة أو قليلة من الحضور، ويشترط أن تتوفر في المحاضر خلفية علمية جيدة عن الموضوع، وقدرة على عرض الموضوع بشكل مرتب وسلس ومفهوم .

ويلاحظ أن أسلوب المحاضرة: يعتمد على الاتصال من طرف واحد هو المدرب، حيث أن درجة مشاركة المتدربين تكون محدودة.

وحتى تؤدي المحاضرة دورها الفعال لابد من الآتي:

- **ضرورة إعطاء الحرية للمشاركين في الاستفسار والمشاركة وإبداء الرأي حول موضوع المحاضرة.**
- **أن يقوم المحاضر بإدخال عامل التشويق والإثارة عند عرضه للمحاضرة.**

- استخدام وسائل الإيضاح اللازمة عند وجود ضرورة لها مثل العارض Projector.
- أن تكون إجابات المدرب على أسئلة المشاركين مركزة ومختصرة وموجهة للجميع.

6 - المؤتمر: Conference

اجتماع يشترك فيه مجموعة من الأفراد لدراسة مجموعة من المواضيع (أو موضوع محدد)، للوصول إلى توصيات معينة، ويستفاد في المؤتمر من خبرات وتجارب المؤتمرين، وفي هذا الأسلوب لا يوجد مدرب **Trainer**، بل يوجد رئيس للمؤتمر مهمته توجيه المناقشات (**Leader**).

7 - الندوات: Seminars

وفي هذا الأسلوب من التدريب يتم اختيار موضوع محدد، مثل تطوير أسلوب التسويق لمنتج جديد، أو حل مشكلة تأخر العاملين عن الحضور صباحاً، ويتم دراسة الموضوع وتحديد المحاور الرئيسية له، والعناصر الخاصة بكل محور، وطرح هذه العناصر بين المتدربين، ليقوم كل متدرب بإعداد بحث حوله، ثم تطرح البحوث في الندوة، حيث يتم توزيع نسخ منها على الحضور، ويقوم كل متدرب بعرض موجز لبحثه مع ما يشمله من توصيات.

8 - سلة الأوراق أو البريد الوارد: In-Basket Techniques

وفي هذا الأسلوب يتم إعطاء كل متدرب ملف يتضمن مجموعة المذكرات والخطابات والتعليمات الداخلية التي تشبه تلك التي ترد في البريد اليومي الحقيقي، كما يتم تزويد كل متدرب ببيانات وافرة عن المنشأة ونظامها، والسلع التي تبيعها، ومركزها المالي، مع حق المتدرب في طلب المزيد من المعلومات، وعلى المتدرب (عادة يكون من المدراء) أن يحدد أفضل قرار أو تصرف يراه في كل موضوع من المواضيع المطروحة أمامه، ويهدف هذا الأسلوب إلى قياس قدرة المتدرب في اتخاذ القرار المناسب.

9 - تدريب الحساسية: Sensitivity Training

يهدف هذا الأسلوب إلى تعريف العاملين بآراء وردود أفعال الآخرين حول أنفسهم، بغرض إتاحة الفرصة لهم لتعديل سلوكهم، أي أن هذا الأسلوب يقوم على فكرة استماع كل متدرب لآراء الآخرين في سلوكه وتصرفاته بكل صراحة

ووضوح، ويفضل أن تستمر هذه اللقاءات مدة أسبوع، يتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك وآراء بعضهم ببعض خلال الفترة الزمنية المحددة، وليس هناك موضوع محدد للتدريب، وإنما يكون التركيز في مناقشة السلوك، بهدف إقناع المتدربين بتعديل سلوكهم إذا كان غير سليم، وهنا لا يوجد مدرب وإنما موجه مهمته المتابعة ومنع الاحتكاك.

2-3-4 المرحلة الرابعة: مراجعة خطط وبرامج التدريب:

في هذه المرحلة يتم مناقشة ومراجعة خطط وبرامج التدريب التي سبق إعدادها أمام مجموعة من المستهدفين للتدريب والمعنيين، للتأكد من مدى تطابق هذه الخطط والبرامج مع أهداف التدريب والتنمية.

2-3-5 المرحلة الخامسة: تنفيذ برامج التدريب:

ويتضمن تنفيذ برامج التدريب والتنمية الإدارية موضوعات أساسية عدة، تتمثل في الآتي:

أ - اختيار المتدربين.

ب - توفير احتياجات تنفيذ برامج التدريب.

جـ - وضع جدول زمني للبرنامج.

د - المتابعة اليومية لبرامج التدريب.

وفيما يلي توضيح لهذه النقاط:

أ - اختيار المتدربين:

التدريب الإلزامي والتدريب الاختياري هناك مزايا عدة في جعل حضور المتدربين لبرامج التدريب إلزامياً، لأهمية التدريب في تعلم مهارات جديدة وأساليب جديدة في العمل ينعكس أثرها على الأداء، وبالتالي على تحقيق المنشأة لأهدافها.

وعند اختيار المرشحين للتدريب في برنامج معين لابد من مراعاة أكبر قدر ممكن من التجانس بينهم، وتحقيق تكافؤ الفرص أمام أفراد المنشأة.

هذا ويتم اختيار المتدربين إما من خلال إجراء المفاضلة بين الراغبين في التدريب، أو منح صلاحية الاختيار للرؤساء المباشرين على ضوء تقديرهم لحاجة المرؤوسين للتدريب.

ب - توفير احتياجات تنفيذ برامج التدريب:

- موازنة التدريب: **Training Budget**

لابد أن يكون للتدريب موازنة مستقلة، تحدد فيها بنود كل من الإيرادات والمصروفات، والجدول (3- 13) يوضح نموذجاً مقترحاً لإعداد موازنة التدريب.

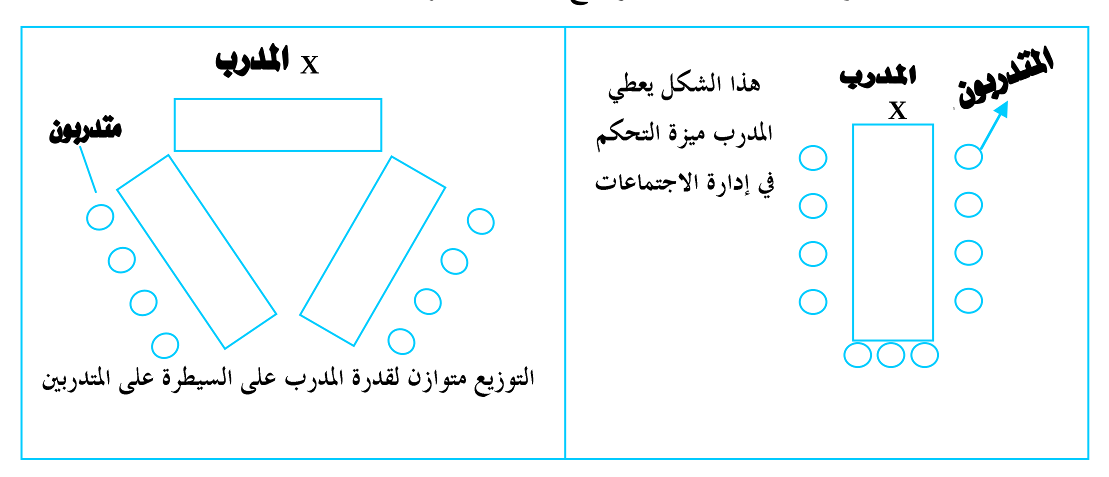
البنود	التكلفة	
المرتبات:		###
مصممي برامج	###	
مستشارين	###	
باحثين	###	
مشرفين	###	
مدربين	###	
الأجور الخارجية:		###
مدربين	###	
مستشارين	###	
انتقالات	###	
قاعات تدريب (إيجار أو استهلاك)	###	
أدوات مساعدة:		###
لوحات	###	
شفافيات	###	
أقلام	###	
ورق	###	
كتب	###	
طباعة شهادات	###	
مشروبات	###	
حوافز تفوق	###	
حفل ختام	###	
أخرى		###
الإجمالي		###

الجدول (3-7) يبين نموذج مقترح لموازنة التدريب

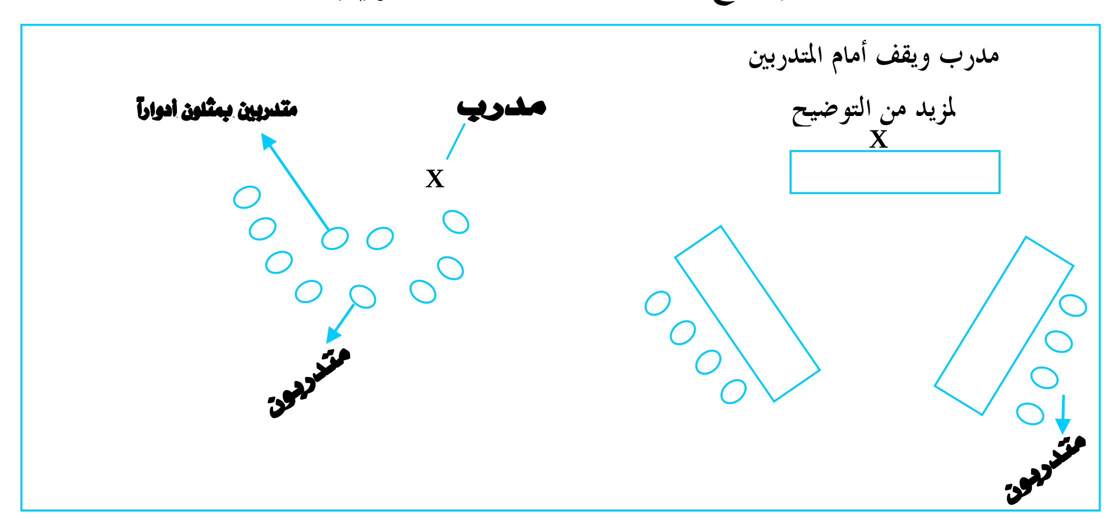
- قاعات التدريب:

يؤثر **الترتيب** الداخلي لقاعة التدريب على فاعلية التدريب، فالطريقة التي توضع بها المقاعد والمناضد ومكان المدرب لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات، ومشاركة واستجابة الدارسين للمناقشة.

والأشكال (7-3) توضح هذه الفكرة.



(نماذج لأشكال مناسبة للتدريب النظري)



(نماذج لأشكال مناسبة للتدريب العملي)

- **المساعدات التدريبية:**

تلعب مساعدات التدريب دوراً هاماً في جعل التدريب مثيراً ومتحركاً وممتعاً، كما أنها تساعد المدرب في عرض مادته بشكل أفضل وأيسر.

وتتمثل أهم المساعدات التدريبية فيما يلي:

- المطبوعات المكتبية والملفات، الرسوم، الإحصائيات.
- النماذج واللوحات المجسمة، وتشمل أجزاء حقيقية من الآلات والمعدات والأجهزة.
- الأجهزة الإلكترونية والكهربائية، وتشمل أجهزه الفيديو والمسجلات، الكمبيوتر، والعاكس الخلفي (Projector)

جـ - وضع جدول زمني للتدريب:

يوضح فيه عدد أيام البرنامج، عدد الجلسات في اليوم، وعدد ساعات كل جلسة، وموعد بداية ونهاية كل جلسة، ومواعيد الراحة، والاختبارات، وحفل الختام.

د - المتابعة اليومية لبرنامج التدريب:

وتتم المتابعة عادة من قبل المشرف على البرنامج [والذي قد يكون مدير التدريب أو أخصائي التدريب، أو أي شخص يكلف بذلك]، ويقصد بالمتابعة التأكد المستمر من أن برنامج التدريب يتم تنفيذه كما هو، وتتضمن المتابعة اليومية مجموعة من الأنشطة، منها التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب، وحضور المتدربين، وحل المشاكل المرتبطة بالنقل والإقامة، والتأكد من توفر المادة العلمية واستلامها من قبل المتدربين، وتوفر المساعدات التدريبية، وتوفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج...الخ.

سادساً: تقييم التدريب:

ويتضمن تقييم التدريب التعرض لنقطتين هما:

أ - تقييم برامج التدريب.

ب- تقييم المتدربين.

وفيما يلي توضيح لهاتين النقطتين:

أ - تقييم برامج التدريب:

والهدف من التقييم هو التأكد من أن تصميم البرامج كان سليماً، وأن تنفيذها قد حقق أهداف كل برنامج، وتتم عملية التقييم بالأساليب التالية:

- **مدى تحقق أهداف المنظمة:**

يهدف التدريب عادة إلى تحسين المهارات والمعارف لدى المتدربين، بغرض رفع الإنتاجية وتحسين الأداء، فإذا تحسن الأداء وزادت الإنتاجية من وراء التدريب، فهذا يعني أن التدريب قد حقق أهدافه.

- آراء المتدربين:

يمكن التعرف على آراء المتدربين حول برنامج التدريب عن طريق الاستقصاء، من خلال استمارة معدة لهذا الغرض، أو من خلال الملاحظة المباشرة، حيث نستطيع التعرف على ردود أفعال المتدربين تجاه البرنامج، من خلال الأحاديث والمناقشات التي تدور بينهم، الشكل (7-4) يوضح نموذج تقييم برنامج تدريبي.

1 - هل وجدت أن جودة هذا البرنامج بشكل عام ؟

ضعيفة ( ) عادية ( ) متوسطة ( ) جيدة ( ) ممتازة ( )

2 - هل هذا البرنامج من وجهة نظرك يستحق التكاليف التي أنفقت عليه والوقت الذي استغرقه بدلاً عن الوظيفية ؟

نعم ( ) لا ( ) لا أدري ( )

3 - هل تنصح أن ينفذ هذا البرنامج لزملائك ؟

نعم ( ) لا ( ) لا أدري ( )

4 - البرنامج يتميز بما يلي

ضعيف عادي متوسط جيد ممتاز

التقييم العام للبرنامج:

- وجود أفكار جديدة.
- يساعد الفرد على تطوير إمكانياته الذهنية.
- له علاقة بالعمل الذي أمارسه.
- واضح ومفهوم.
- الوسائل التدريبية المستخدمة.

5 - تقييم المحاضرين المشاركين في الدورة:

ضعيف عادي متوسط جيد ممتاز

- **الإلمام بالمادة.**
- الإعداد والتنظيم.
- القدرة على توصيل المادة العلمية.
- التفاعل مع المشاركين.
- استخدام الوقت بفاعلية.

الشكل (7-4) نموذج استمارة تقييم برنامج تدريبي

- الترقيات:

وذلك من خلال معرفة عدد الأفراد الذين حصلوا على ترقيات، بسبب أدائهم المتميز الناتج عن مشاركتهم في برامج تدريب.

ب - تقييم المتدربين وتحفيزهم:

- يتم تقييم المتدربين من خلال مجموعة من المقاييس والأساليب، منها الاختبارات، وتكليف المتدرب بإعداد تقرير أو درس حالة.
- هذا ولابد من إعطاء الحوافز أهمية خاصة لإنجاح برنامج التدريب، وتشمل الحوافز علاوة أو جائزة مالية أو شهادة.

سابعاً: تعديل برامج التدريب بناء على نتائج التقييم:

عند تنفيذ برامج التدريب عملياً، قد تتكشف بعض جوانب القصور المغايرة للتصميم المبني عليه برنامج التدريب، سواء من حيث صعوبة التطبيق العملي، أو عدم ملاءمة بعض الوسائل المستخدمة، أو بروز احتياجات إضافية من شأنها المساهمة في رفع مستوى الأداء ...إلخ.

ولتلافي جوانب القصور تلك مستقبلاً، ومن خلال معلومات التقييم، والمعلومات المتحصلة عن طريق المشرفين على تنفيذ برامج التدريب ميدانياً، يمكن إحداث التعديلات

- بالإضافة أو الحذف - في تصميم البرامج التدريبية، ما ينتج عنه خبرات تراكمية، تضاف إلى ما سبقها في المجال.

أسئلة التقويم الذاتي (2)

?

1- وضح المقصود بالاحتياجات التدريبية؟
2- عرف المقصود بمحتوى البرنامج التدريبي.
3- ناقش أساليب التدريب التالية:

- المحاكاة.	- سلة الأوراق أو البريد الوارد.
- دراسة الحالات.	- تدريب الحساسية.
- مباريات الأعمال.	- أسلوب دوران العمل.
- المؤتمرات.	- أسلوب الإدارة المتعددة.

4- تقييم برامج التدريب تمثل مرحلة من مراحل تصميم نظام التدريب والتنمية، ناقش هذه المرحلة بالتفصيل.

3 -1 مفهوم التطوير الإداري:

هنـاك مـن يعـرف التطـوير الإداري بأنـه تعلـيم المـدراء (Managers) أو المتخصصـين (Professionals) المهـارات والسـلوكيات المطلوبـة لأداء الوظـائف الحاليـة أو المسـتقبلية لتحقيـق أهـداف المنظمـة، بينمـا التـدريب يقتصـر دوره علـى الفنيين وعمال الإنتاج.

وهناك من يرى أن التنمية الإدارية تشمل كل جهد يتم بذله لزيادة مهارات ومعارف وقدرات العاملين، حتى لو تم بذل هذا الجهد خارج نطاق برامج التدريب، فعملية التنمية الإدارية أوسع نطاقاً من تدريب الأفراد، فالجهد الذي يبذله الفرد بمشاركة من المنشأة أو بوسائله الخاصة يدخل في نطاق تنمية الأفراد.

الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية:

مـن خـلال اطلاعنـا علـى التعريـف الخـاص بالتـدريب، والتعريـف الخـاص بالتنمية الإدارية، يمكن إبراز عناصر الالتقاء والاختلاف التالية:

- الأهداف:

تشترك كلٌ من التنمية الإدارية والتدريب في طبيعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فكلٌ منهما يهدف إلى تحقيق المهارات والقدرات والمعارف والسلوكيات لدى الأفراد، بما ينسجم وتحقيق أهداف المنظمة.

- المستهدفون:

تركز برامج التنمية الإدارية بشكل أساسي على شريحة المدراء، وبالذات الإدارة العليا والوسطى، بينما تركز برامج التدريب على الفنيين، وموظفي الإنتاج، والمستويات الإدارية الدنيا.

- نطاق التنمية والتدريب:

عمليـة تنميـة الأفـراد أوسـع نطاقـاً مـن عمليـة التـدريب، فاصـطلاح تنميـة الأفـراد يشـمل كـل جهـد يـتم بذلـه لزيـادة مهـارات ومعـارف وقـدرات وسـلوكيات العـاملين، حتـى لـو تم بـذل هـذا الجهـد خـارج نطـاق البـرامج التدريبيـة، بينمـا تـدريب الأفراد يقتصر على البرامج التدريبية المعدة أصلاً من قبل المنشأة.

- **المجالات:**

تركز التنمية الإدارية على زيادة المهارات الإدارية والفكرية للإداريين، مثل مهارة صناعة القرار، والتخطيط الاستراتيجي، والتنظيم، والتحفيز، والاتصال، والعلاقات الخارجية، بينما يركز التدريب على زيادة وتراكم المهارات الفنية للفنيين وموظفي الإنتاج.

3 -2 مجالات التنمية الإدارية:

تتركز برامج التنمية الإدارية على العناصر والمواضيع التي تنمى مهارات التخطيط والتنظيم والتحفيز والاتصال والتوجيه والرقابة وغيرها من وظائف المدير.

3 -3 أساليب التنمية الإدارية:

هناك أساليب متعددة للتنمية الإدارية، سبق وأن تحدثنا عن كثير منها عند تناولنا لموضوع التدريب، باعتبار أن هذه الأساليب تمثل وسيلة لتنمية وتدريب جميع العاملين في المنظمة، ومن هذه الأساليب المباريات الإدارية، الندوات، سلة الأوراق أو البريد الوارد، تدريب المحاسبة، تدوير الوظائف.

وسنعرض الآن لبعض الأساليب التي لم يسبق عرضها، والتي تستخدم بشكل أكبر في مجال التطوير والتنمية الإدارية، وهذه الأساليب هي:

أ - إيجاد مجالس إدارة للإدارة الوسطى (Junior Board).

ب - تكليف المدراء بواجبات مؤقتة.

ج - خلق منصب المدير المساعد.

وفيما يلي شرح لهذه الأساليب:

أ- إيجاد مجالس إدارة للإدارة الوسطى **Junior Board**

تهدف هذه المجالس إلى منح الإدارة الوسطى الخبرة والقدرة في تحليل مشاكل المنظمة بشكل عام، ويتكون هذا المجلس عادة من 10 - 12 شخصاً، يأتون من أقسام مختلفة، ويقوم المجلس باتخاذ التوصيات في القضايا العامة والاستراتيجية للمنظمة، مثل الهيكل التنظيمي، تعويضات المدراء التنفيذيين، والخلافات القائمة بين الأقسام ورفعها لمجلس الإدارة الرئيس. وهكذا فإن هذا الأسلوب يعطي المتدربين من الإدارة الوسطى فرصة للتدريب في موقع العمل، وكسب الخبرات في التعامل مع المشاكل والقضايا العامة للمنظمة، وهذا يساعدهم بعد ذلك في شغل مناصب عليا بكفاءة وجدارة.

ب- تكليف المدراء بواجبات مؤقتة:

وتتم هذه الحالة عند غياب أحد المدراء، حيث تكلف الإدارة أحد الإداريين بالقيام بأعمال هذا المدير أثناء غيابه، وهذا الأسلوب يعطي المدير بالإنابة الفرصة لتعلم الكثير من المهارات والقدرات الإدارية.

ج- خلق منصب مدير مساعد:

كثير من المنظمات توجد منصب مدير مساعد للشئون المالية، أو الإدارية، أو الإنتاجية، ... إلخ ومثل هذه المناصب تعطي للإداريين فرصة لاكتساب الخبرة والمهارة، بحيث يستطيعون في المستقبل شغل مناصب إدارية عليا.

أسئلة التقويم الذاتي (3)

؟

1- ما المقصود بالتطوير والتنمية الإدارية؟ ، وما هي أوجه الاختلاف بين التدريب وبين التطوير والتنمية الإدارية؟.

2- ما هي مجالات التنمية الإدارية؟ ، وما هي أساليب التطوير والتنمية الإدارية ؟.

4- الخلاصة:

عزيزي الدارس: عرضنا في هذه الوحدة مجموعة من القضايا الأساسية :

- عرفنا أن التدريب ضرورة في أغلب مراحل التوظيف ، ولمواكبة التطورات المتسارعة على كل الأصعدة، ويعرف التدريب بأنه ذلك النشاط الذي يهتم بإعداد الأفراد وتطويرهم من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف الفكرية والإدارية والجسمية والسلوكية التي يحتاجها الفرد ويتطلبها العمل ، وهناك أسس عدة يصنف على أساسها التدريب ، سواء من حيث **الهدف** أو من حيث **مكان التنفيذ** أو من حيث **المحتوى** أو من حيث التصنيف على أساس **عدد المتدربين** .
- كما تناولنا إجراءات (مراحل) تصميم نظام التدريب والتنمية والتي تتكون من **سبع مراحل** ، هي **أولاً** تحديد الاحتياجات التدريبية ، **ثانياً** تحديد أهداف التدريب على مستوى الفرد والمنظمة. **ثالثاً** تطوير (وضع) برامج التدريب **رابعاً** مراجعة خطط وبرامج التدريب ، **خامساً** تنفيذ برامج التدريب من خلال اختيار المتدربين، وضع جدول زمني للبرنامج ، وتوفير احتياجات تنفيذ برامج التدريب ، والمتابعة اليومية لبرنامج التدريب، **سادساً** تقييم التدريب ، والذي يتضمن تقييم برامج التدريب ، وتقييم المتدربين، **سابعاً** تعديل برامج التدريب بناءً على نتائج التقييم.
- تناولنا أيضا مفهوم التطوير والتنمية الإدارية ، والذي يقصد به من وجهة نظر البعض تعليم المدراء والمتخصصين المهارات والسلوكيات المطلوبة لأداء وظائفهم، ومن وجهة نظر أخرى يقصد به كل جهد يتم بذله لزيادة مهارات ومعارف وقدرات العاملين حتى لو تم بذل هذا الجهد خارج نطاق برامج التدريب ، وهناك عناصر التقاء واختلاف بين التدريب من ناحية والتنمية والتطوير الإداري من ناحية أخرى ، يمكن معرفتها من خلال الإطلاع على أهداف ومجالات ونوع المستهدفين، ونطاق كل من التنمية والتدريب، وتتركز مجالات التنمية الإدارية في المهارات الإدارية كالتخطيط والتنظيم...الخ ، وهناك أساليب عدة تستخدم للتنمية والتطوير الإداري ، من أهمها - إضافة إلى الأساليب التي سبق عرضها في فصل التدريب - إيجاد مجالس إدارة "للإدارة الوسطى" ، تكليف المدراء بواجبات مؤقتة ، وخلق منصب المدير المساعد.

5- لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية الآتية

عزيزي الدارس: عندما تنتهي المنظمة من عملية اختيار العاملين، وتستكمل تدريبهم ويستقرون في ممارسة أعمالهم، فإن المرحلة التي تلي ذلك هي تقييم أداء هؤلاء العاملين.

كما أن قيامها فقط بتدريب العاملين وتطوير الإداريين ليس كافياً - بعد أن ثبت ذلك - بل لابد للمنظمة (وفي مقدمتها إدارة الموارد البشرية) من العمل على إحداث نوع من التطوير المستمر (الكلي أو الجزئي) في أهدافها وسياساتها وأنظمتها ولوائحها وقوانينها وطبيعة العلاقات داخلها، وإجراءات وأساليب العمل فيها ، وهذا التطوير الذي نقصده هنا هو ما يسمى في الأدب الإداري (التطوير التنظيمي) ، وهو ما سيكوِّن موضوع عرضنا في الوحدة القادمة إن شاء اللّه.

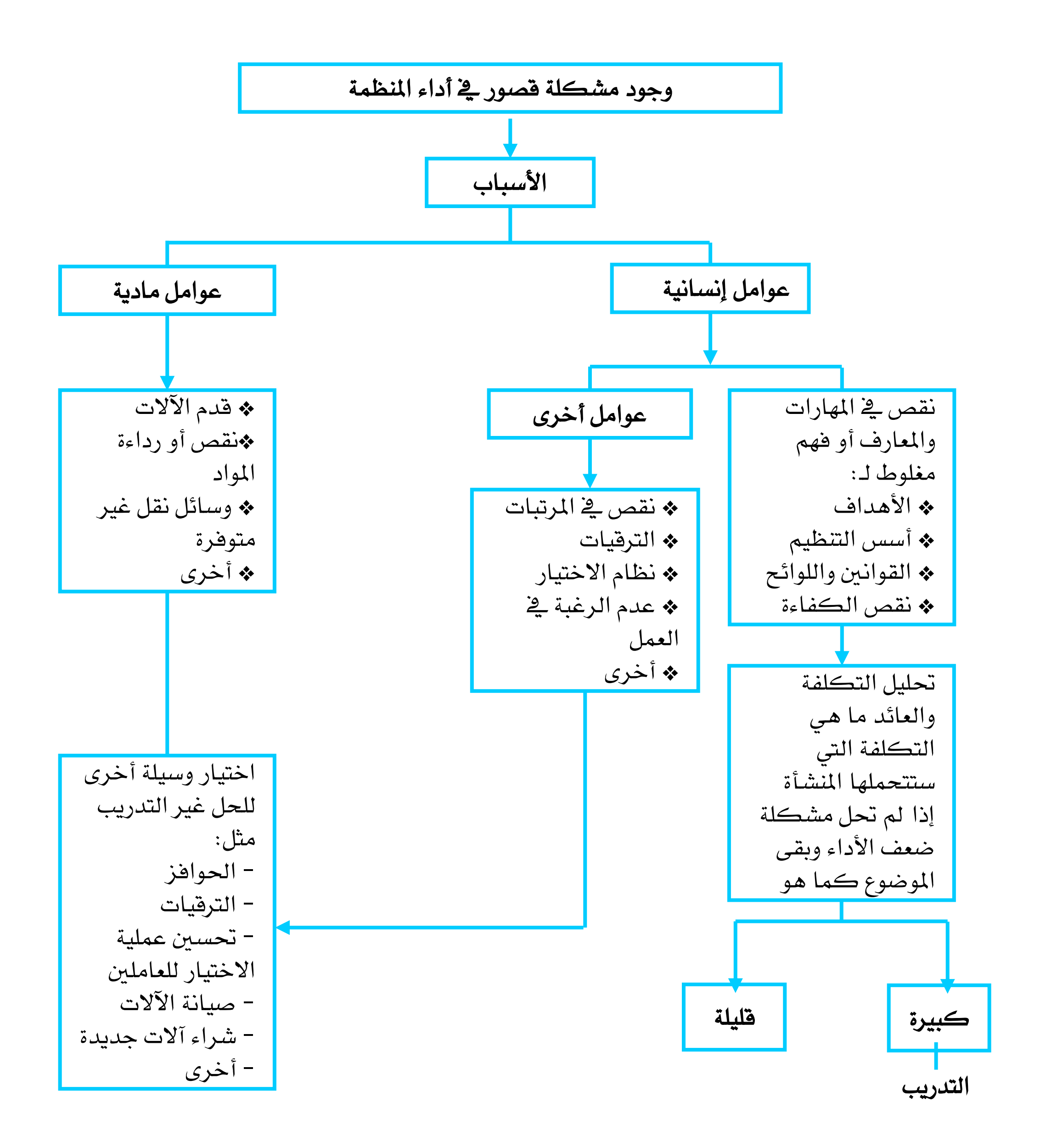
7- إجابات التدريبات

تدريب (1):

السبب المرتبط بالإنسان يجب أن يكون راجعاً إلى نقص المهارات وجهل بالمعايير، أو اعتقاداً بأن العمل يؤدى حسب المعايير وليس عائداً إلى أسباب أخرى، مثل نظام المرتبات والحوافز والترقيات، ونظام الاختيار والمبالغة في المعايير، فمثل هذه المشاكل يمكن معالجتها بأساليب أخرى، دون اللجوء إلى عملية التدريب.

أي أن الحاجة التدريبية يجب أن تكون مرتبطة بنقص المهارات المطلوبة لتأدية الأعمال، أو الاعتقاد الخاطئ بأن الأعمال تؤدى حسب المعايير.

ويلاحظ أن بعض المشكلات ذات طبيعة مركبة، جزء منها مرتبط بأداء الإنسان، والآخر مرتبط بأسباب مادية، فمشكلة عدم إنتاج عدد الوحدات المطلوبة بحسب المعايير قد يعود إلى قدم الآلة، وهو أمر لا يمكن معالجته بالتدريب، وإنما بالصيانة أو استبدال الآلة، كما قد يكون السبب في أداء الأفراد الناجم عن افتقادهم للمهارات المطلوبة لاستخدام الآلة، وهو ما يشير إلى حاجة تدريبية، والشكل (7-4) يوضح هذه النقطة.



الشكل (7-4) يبين كيفية تحديد الحاجة التدريبية

8-المصطلحات

التدريب	Training
الحاجة التدريبية	Training-Needs
التطوير الإداري	

9- التعيينات:

الأسئلة الموضوعية

أ- ضع علامة(✓) أمام العبارة ة الصحيحة وعلامة(✗) أمام العبارة الخاطئة في كل مما يأتي:

1. وجود مشكلة إنتاجية بالمنظمة يعني بالضرورة وجود حاجة تدريبية.
2. يعتبر التدريب ضروري في أغلب مراحل التوظيف.
3. يقصد بالتدريب فقط تزويد العاملين بالمهارات والمعارف الفكرية والعملية.
4. لا يوجد هناك فرق بين التدريب والتنمية الإدارية.
5. من الأساليب التي تستخدم في مجال التطوير والتنمية الإدارية خلق منصب المدير المساعد.
6. يختلف الأفراد المستهدفون في عملية التدريب عن المستهدفين في عملية التطوير والتنمية الإدارية.
7. إيجاد مجالس للإدارة الوسطى تعتبر أسلوب من أساليب التطوير الإداري.
8. تستخدم أساليب المباريات الإدارية في التدريب والاستخدام في التطوير الإداري.
9. تشترك برامج التدريب وبرامج التنمية في المجالات وتختلف الأهداف.
10. التنمية الإدارية أوسع نطاق من عملية التدريب.

ب- أسئلة الاختيار المتعدد:

اختر الإجابة الصحيحة من العبارات الآتية:

(1). يشمل هذا النوع من التدريب المعارف والمهارات المرتبطة بوظائف أعلى .

أ. التدريب الإداري. ب. التدريب المهني والفني . ج. التدريب التخصصي.

(2). يقوم هذا الأسلوب على تنمية المهارات السلوكية للأفراد ويستخدم بشكل كبير في تدريب مندوبي المبيعات:

أ. دراسة الحالة. ب. مباريات الأعمال. ج. دراسة الحالات.

(3).يهدف هذا الأسلوب إلى تعريف العاملين بآراء وردود أفعال الآخرين حول أنفسهم:

أ. تدريب الحساسية. ب. التنمية الذاتية. ج. المحاكاة.

(4).يعرف بأنه تعليم المدراء المتخصصين المهارات والسلوكيات المطلوبة لأداء الوظائف الحالية والمستعلية:

أ. التطوير التنظيمي. ب. التطوير الإداري. د. التدريب.

(5).تشترك كل من التنمية والتدريب:

أ. الأهداف. ب. المستهدفون. ج. المجالات.

(6).من الأساليب التي تستخدم في مجال التطوير والتنمية الإدارية ما يأتي عدا :

أ. إيجاد مجالس إدارة للإدارة الوسطى. ب. تكليف المدراء بواجبات مؤقتة ج. خلق منصب المدير المساعد. د. إيجاد مجالس إدارة للإدارات العليا

إجابات التعيينات:

أ. أسئلة الصواب والخطأ

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
الإجابة	×	✓	×	×	✓	✓	✓	×	×	✓

ب- أسئلة الاختيار المتعدد:-

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6
الإجابة الصحيحة	ج	أ	أ	ب	أ	د

الوحدة الثامنة 8

الوظائف الخاصة بتطوير الموارد البشرية (الجزء الثاني)

تقييم أداء العاملين
التطوير التنظيمي

محتويات الوحدة

1- المقدمة

1 -1 تمهيد :

عزيزي الدارس: عندما ننتهي من عملية اختيار العاملين، ونستكمل تدريبهم، ويستقرون في ممارسة أعمالهم، فإن المرحلة التي تلي ذلك هي تقييم أداء هؤلاء العاملين من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم ، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة والقياس لأدائه خلال فترة من الزمن (3 أشهر، 6 أشهر، أو سنة) وذلك بهدف: تحسين الأداء الحالي - تعريف العاملين بنتائج أعمالهم - تحفيز العاملين -الكشف عن الحاجات التدريبية- قياس مدى نجاح سياسات الاختيار والتدريب.- التعرف على الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم، بهدف تعينهم في الوظائف المهمة.- خلق روح التنافس بين العاملين.
وتتم عملية التقييم هذه من خلال مجموعة من المراحل وتوجد هناك طرق مختلفة للتقييم الأداء سوف نحاول مناقشتها في القسم الأول من هذه الوحدة.

عزيزي الدارس: وبعد القيام بعملية تقييم الأداء لابد للمنظمة (وفي مقدمتها إدارة الموارد البشرية) العمل على إحداث نوع من التطوير المستمر، (الكلي أو الجزئي) في أهدافها وسياساتها وأنظمتها ولوائحها وقوانينها وطبيعة العلاقات داخلها، وإجراءات وأساليب العمل فيها، وهذا التطوير الذي نقصده هنا هو ما يسمى في الأدب الإداري (التطوير التنظيمي)، وهو ما سيكوِّن موضوع عرضنا في القسم الثاني من هذه الوحدة،

1 -2 أهداف الوحدة :



عزيزي الدارس يتوقع منك بعد دراسة هذه الوحدة ان تكون قادرا على:

- التعرف على مفهوم تقييم الأداء.
- تحديد ومناقشة أهداف ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء.
- مناقشة وتحديد خطوات تقييم أداء العاملين.
- التعرف على مفهوم إدارة الأداء.
- التعرف على مفهوم التطوير التنظيمي وأهدافه.
- تحديد ومناقشة خطوات (مراحل) التطوير التنظيمي.



1 -3.أقسام الوحدة

عزيزي الدارس، ولتحقيق الأهداف التي أشرنا إليها فإننا سوف نتناول موضوعات هذه الوحدة على ثلاث أقسام رئيسية كما يأتي:

القسم الأول

- مفهوم تقييم الأداء.
- أهداف ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء.
- خطوات تقييم الأداء، والتي تشمل ثلاث خطوات أساسية هي:

وضع معايير الأداء، تقييم الأداء الحقيقي للعاملين، مناقشة نتائج التقييم.

1 -4 القراءات المساعدة:



عزيزي الدارس، تمثل المراجع الآتية قراءات إضافية مساعدة تتعلق بمحتويات هذه الوحدة يمكنك الرجوع إليها لتساعدك في فهم واستيعاب هذه الوحدة:

1- عقيلي، عمر وصفي، 1996، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان من ص(191-229).

2- الكبسي، عامر، 1998، التنظيم الاداري الحكومي بين التقليد والمعاصر، الجزء الرابع، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشروق ، قطر

1 -5 الوسائط التعليمية المساعدة:

عزيزي الدارس لكي تتحقق أهداف هذه الوحدة يمكنك الاستفادة من الآتي:

1. الوحدة الثامنة من القرص التعليمي المرفق.
2. المحاضرة الإذاعية رقم (8) الموجودة في أرشيف الإذاعة التعليمة على الموقع radio.ust.edu/. _.
3. المحاضرات المكتوبة على موقع LMS، www.ust.edu.ye

1 -6 ما تحتاج إليه لدراسة الوحدة:

عزيزي الدارس، لكي تتمكن من فهم هذه الوحدة بشكل جيد يجب عليك قراءتها بشكل جيد وتدوين أي استفسارات تواجهك أثناء قراءتها لعرضها على المشرف الأكاديمي أثناء حضورك اللقاءات العلمية المباشرة.

2- القسم الاول: تقييم أداء العاملين:

Employee- Performance Appraisal

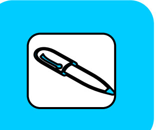
2 -1 مفهوم تقييم الأداء:

عزيزي الدارس: تقييم الأداء هو: **عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم، بعبارة أخرى هو عبارة عن معرفة درجة إتقان العامل للأعمال المنوطة به، ومدى التزامه واحترامه لسلوكيات العمل ونظمه وقوانينه، والنتائج التي حققها، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة والقياس لأدائه خلال فترة من الزمن (3 أشهر، 6 أشهر، أو سنة)، ومقارنة نتائج هذا القياس بالمعايير المحددة سلفاً، ليتم على ضوء ذلك اتخاذ الخطط اللازمة.**

ومن خلال هذا التعريف يتبين لنا النقاط التالية.

- أن عملية التقييم تتم بعد أن يكون الفرد قد أمضى فترة من الزمن في العمل.
- لابد من وضع معايير محددة سلفاً تستخدم كأساس يقارن بها أداء العامل.
- قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة خلال عمل الفرد.
- نتائج تقييم الأداء يترتب عليها قرارات عدة متعلقة بالموظف مثل الترقية.
- التقييم يجب أن يشمل جميع العاملين دون استثناء.

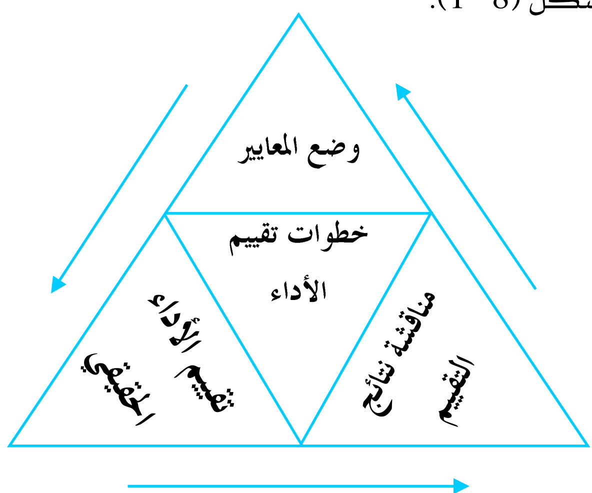
تدريب (1)



عزيزي الدارس: من خلال إطلاعك على مفهوم تحقيق الأداء قم بتحديد أهداف ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء.

2-2 خطوات تقييم أداء العاملين:

هناك مجموعة من الخطوات تتكون منها عملية تقييم الأداء، وهذه الخطوات كما في الشكل (8- 1).



الشكل (8-1) يوضح خطوات تقييم الأداء

نلاحظ أن المعيار: هو أداة قياس كمي أو سلوكي أو وصفي، يتم وضعه لقياس مستوى أداء العاملين في العمل والحكم عليه، فهو باختصار عبارة عن المستويات المستهدفة من الأداء والتي تستخدم كأساس للتقييم.

وفيما يلي توضيح لهذه الخطوات بشيء من التفصيل:

2-2-1 الخطوة الأولى: وضع معايير الأداء

عزيزي الدارس، توجد هناك ثلاثة أنواع من المعايير:

- معايير مخرجات الأداء الفعلية.
- المعايير السلوكية.
- معايير الصفات الشخصية.

▪ معايير مخرجات الأداء: الفعلية (معايير موضوعية): وتتمثل في

- **كمية الإنتاج:** وتستخدم أساساً للحكم على أداء العامل، ويمكن قياسها بعدد الوحدات، أو حجم المبيعات، أو عدد الطلبات التي يجب أداؤها.
- **نوعية الإنتاج:** ويحدد مستوى الجودة للوحدة المنتجة الذي يجب على العامل الالتزام به، وكذلك تحديد نسبة معينة من المعيب (التلف).

ويلاحظ أننا في هذا النوع من المعايير نركز على مخرجات أداء العاملين من كمية وجودة، وفي كلا الحالتين [الكمية والجودة] يتعين دائماً مراعاة الأخذ في الاعتبار العوامل المادية، مثل سرعة الآلة، أو عدم التنظيم في حالة الكمية، أو عدم

توافر المواصفات في المواد الأولية، أو وجود عيوب في الآلات في حالة الجودة عند إجراء عمليات التقييم لأداء الأفراد، حتى يكون التقييم موضوعياً وعادلاً.

- المعايير السلوكية:

وتشمل هذه المعايير:

- **الالتزام بمواعيد العمل:** ويقيس هذا المعيار قيمة الوقت لدى الفرد العامل، ويشمل مدى احترام مواعيد الحضور والانصراف، والالتزام بالبقاء في موقع العمل، مع إنجاز الأعمال المطلوب منه إنجازها، ويمكن العودة إلى كشف الحضور والانصراف للحكم على الفرد العامل.
- **معالجة شكاوى الزبائن:** وتقيس قدرة العامل على معالجة المشاكل شفوياً بشكل إيجابي، أو الرد عليها كتابياً خلال فترة محددة من الزمن.
- **التزام العامل بقواعد وتعليمات السلامة المهنية.**

وهذا المعيار يقيس مدى التزام العامل بقواعد وتعليمات السلامة المهنية، شريطة قيام المنظمة بتوفير التدريب اللازم للعاملين، ويتم التعرف على معدل الحوادث من خلال العودة إلى الكشوفات التي تعد لهذا الغرض.

- **التعاون مع الزملاء:** ويقيس مدى التعاون والاحترام مع الزملاء.
- **التعامل مع الزبائن:** ويشمل مدى احترام الفرد للزبون وقيامه على خدمته، وقدرته على اكتساب زبائن جدد، والاحتفاظ بهم.
- **الاستخدام الجيد للحقوق المقررة للعامل:** ومن الأمثلة على ذلك تمارض الفرد العامل بغرض استنفاذ جميع إجازته المرضية، حتى وإن كان صحيحاً معافى، وهذا يكشف عن عدم الاستخدام السليم للحقوق المقررة.
- **قيادة المرؤوسين:** ويقيس سلوك الفرد في تعامله مع مرؤوسيه، من حيث مدى كونه متسلطاً (دكتاتورياً) أو ديمقراطياً يمنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.
- **المحافظة على أموال المنظمة:** ويتمثل في المحافظة على الآلات والمعدات والأثاث والمبنى والمخزون.

ويلاحظ أن هذه المعايير غير مباشرة، لأنها لا تتصل مباشرة بمخرجات الإنتاج، ولكنها تتصل بالسلوك الذي يمارسه العامل للتوصل إلى المخرجات.

- معايير الصفات الشخصية:

وتشمل المعايير التالية:

- الصدق في مجال العمل:

ويقصد به الصدق مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء داخل المنظمة، والصدق مع العملاء، سواء في نقل المعلومات، أو مواصفات المنتجات، أو الأسعار، أو مواعيد تسليم الطلبات.

الأمانة: ويقصد بها الأمانة في ممارسة الواجبات والمهام، والأمانة على أموال المنشأة، والأمانة في الكشف عن الأخطاء المالية والإدارية وإصلاحها.

- **المبادرة والابتكار**: ويقيس قدرة العامل على طرح مقترحات تساهم في تطوير أو تخفيض تكلفة الإنتاج، سواء يتعلق الأمر بأساليب الإنتاج، أو نوع المواد الخام المستخدم، أو الآلات، أو تطوير المنتجات.

- **الموضوعية**: ويقصد بها عدم التأثر بالاعتبارات الشخصية عند اتخاذ القرار، أو التأثر بالضغوط التي قد يتعرض لها الفرد عند اتخاذ القرار.

ويلاحظ أن المعايير الشخصية لا تصف الأداء، لكنها تصف صفات الفرد القائم بالأداء، وأنه إذا كان متمتعاً بصفات معينة كالصدق والأمانة فإن أداءه من الممكن أن يكون ممتازاً، وهذه المعايير يتم العودة إليها عند وجود صعوبة في إيجاد معايير مخرجات الأداء أو سلوك الأداء.

تدريب (2)

عزيزي الدارس قم بتحديد أهم خصائص معايير الأداء الجيدة؟

أسئلة التقويم الذاتي (1)

1- عرف مفهوم تقييم الأداء؟ وحدد أهداف ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء؟.

2- عدد فقط الخطوات التي تتكون منها عملية تقييم الأداء؟.

3- عرف (معيار الأداء) ، ثم اشرح أنواع المعايير المستخدمة لقياس أداء العاملين؟.

2-2-2 الخطوة الثانية: تقييم الأداء الحقيقي للعاملين.

وسنتناول هنا مجموعة من المواضيع، أهمها:

أولاً: الطرق المستخدمة في عملية التقييم:

أن عملية التقييم تتم بشكل عام من خلال مجموعة من الطرق الرسمية المعدة سلفاً، ويمكن تصنيف هذه الطرق إلى عدة مداخل، يتضمن كل مدخل منها عدة طرق، تعتمد أسساً متشابهة في التقييم، وفيما يلي عرض لهذه المداخل:

المدخل الأول: مدخل المقارنة بين العاملين:

وهذا المدخل يقوم على مقارنة أداء الفرد ببقية زملائه، ثم ترتيبه مع بقية زملائه على ضوء نتائج هذه المقارنة، وأهم الطرق التي تندرج تحت هذا المدخل:

أ- طريقة ترتيب العاملين Ranking Scale

ب- طريقة الترتيب التبادلي Alternative Ranking Method

ج- طريقة المقارنة بين العاملين (المقارنة المزدوجة) Paired Comparison Ranking

د- طريقة التوزيع الإجباري Forced Distribution Method

المدخل الثاني: مدخل المعايير المطلقة والسلوكية والصفات الشخصية:

وهذا المدخل يقوم على أساس تحديد معايير تقييم محددة سلفا يجب على كل عامل إنجازها (وليس على أساس مقارنة كل عامل بزميله)، أو على أساس تقييم الأداء من خلال الصفات الشخصية، أو الممارسات السلوكية، التي يقرر المقيم ووجودها أو عدم وجودها في الفرد الذي يتم تقييمه.

ومن الطرق المستخدمة هنا:

أ. قائمة معايير التقييم(طريقة التدرج البياني) Graphic rating Scale

ب. طريقة الأحداث الحرجة Critical Incident Method

ج. التقارير الوصفية descriptive Method

د. طريقة التقرير الحقلي (الميداني) Field review

المدخل الثالث: أسلوب الإدارة بالأهداف: The Management by objective (MBO) Method

وهذه الطريقة تركز على النتائج، وليس على السلوك أو الصفات الخاصة بالعاملين، كما هو الحال في مدخل المعايير السلوكية والوصفية.

وفيما يلي شرح لهذه المداخل

أولاً: مدخل المقارنة بين العاملين في عملية التقييم:

أ - طريقة ترتيب العاملين: **Ranking Scale**

وفيها يتم ترتيب العاملين من قبل المشرف عليهم حسب كفاءاتهم، ومن خلال مقارنة كل فرد بزملائه، حيث يتم وضع أكثرهم كفاءة على رأس القائمة، وأقلهم كفاءة في أسفلها، وتناسب هذه الطريقة المنشآت الصغيرة التي فيها أعداد قليلة من العاملين، ومن العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند التقييم حجم الإنتاج وجودته، السلوك، التعاون مع الزملاء.

وتركز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بزملائه (المدخل المقارن)، وليس على أساس تقييمه بشكل مستقل، من خلال وجود معايير تقييم محددة للمقيم عليه الالتزام بها خلال عملية التقييم، كما هو الحال في طريقة (قائمة معايير التقييم)، والتي تنتمي إلى الطرق المطلقة، وسنتناولها لاحقاً.

ب - طريقة الترتيب التبادلي: **Alternative Ranking Method**

وتعتبر من الطرق التي تنتمي إلى المدخل المقارن، حيث يتم فيها مقارنة أداء الفرد بأداء أقرانه، وفيها يتم تزويد المقيم بقائمة أسماء الأشخاص المطلوب تقييمهم، ونموذج مقسم إلى قسمين، أحد الأقسام مخصص لأسماء الأفراد الأكفاء (أ)، والثاني يخصص لأسماء غير الأكفاء (ب). كما في الجدول (1- 15).

ويتم التقييم على ضوء هذه الطريقة كما يلي:

- استبعاد الأسماء التي لا يعرف المقيم عنها أي معلومات.
- يتم وضع اسم الفرد الذي يثبت أنه أحسن الأفراد على رأس القائمة (أ)، ويشطب اسمه من القائمة العامة.
- يتم وضع اسم الفرد الذي يثبت أنه أسوأ الأفراد في أسفل القائمة (ب)، ويشطب اسمه من القائمة العامة.

ونكرر هذه العملية تنازلياً في (أ)، وتصاعدياً في (ب) حتى يتم استكمال تقييم جميع العاملين، وهذه الطريقة تنتمي إلى المدخل المقارن .

الجدول (8-1) طريقة الترتيب التبادلي

طريقة الترتيب التبادلي			
عنصر التقييم: كمية الإنتاج أو التعامل مع الزملاء			
			الموظفون الأعلى درجة
11			1
12			2
13			3
14	اتجاه	اتجاه	4
15	التقييم	التقييم	5
16	نحو	نحو	6
17	الأفضل	الأقل	7
18			8
19			9
20			10
الموظفون الأقل درجة			

ج - طريقة المقارنة بين العاملين (المقارنة المزدوجة)

Paired Comparison Ranking

وفيها يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، فإذا كان لدينا خمسة موظفين لتقييمهم، الجدول (8-3) علي، محمد، قائد، صالح، سعيد، فإنه عند إجراء المقارنات يقوم الرئيس بتحديد الفرد الأفضل بالنسبة لزملائه من خلال وضع علامة (+) تحت اسمه مقارنة بكل فرد من الأربعة، وبالتالي يمكن التوصل إلى الجدول (8-3)، الذي يظهر أن من يمتلك أكبر عدد من مرات التفضيل (+) يعتبر في المرتبة الأولى، وعليه فإن محمد يعتبر في المرتبة الأولى، و قائد وعلي في المرتبة الثانية، وصالح وسعيد في المرتبة الثالثة.

وتستخدم هذه الطريقة مع وجود قلة من العاملين، أما مع وجود أقسام بعمال كثيرين فيمكن استخدام معادلات رياضية خاصة بذلك .

الجدول (8-2) يبين نتائج المقارنة المزدوجة بين العاملين

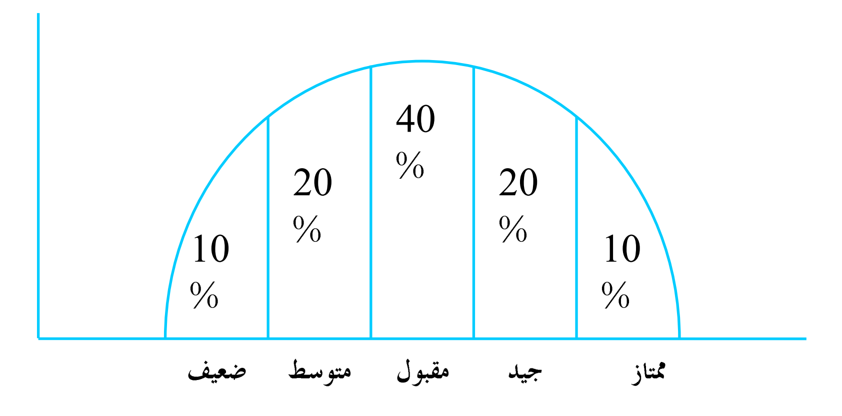
عنصر التقييم: جودة العمل					
تقارن العمود الأفقي بالرأسي	علي	محمد ↓ تحت	قائد	صالح	سعيد
علي ← أمام	×	+	+		
محمد		×			
قائد		+	×	+	
صالح	+	+		×	+
سعيد	+	+	+		×
	2	1	2	3	3

يملك أعلى درجة

د - طريقة التوزيع الإجباري **Forced Distribution Method**

بهذه الطريقة يتم توزيع الموظفين وفقاً لظاهرة التوزيع الطبيعي، حيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءات العادية والمتوسطة، والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة، بحيث لو عملنا على رسم منحى التوزيع فإنه سيأخذ الشكل (2- 15)، وتتم طريقة التقييم من خلال عرض الأسماء على المقيم، حيث يطلب منه توزيع الأسماء على مجموعات بعد مقارنة أدائهم ببعض.

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة الاستخدام، والتزام المقيم بدراسة أداء مرؤوسيه، والمقارنة بينهم بدقة، لتوزيعهم على الفئات المحددة سلفاً، وبذلك فإن هذه الطريقة تحقق قدراً أكبر من الموضوعية، ومن عيوبها أنها لا تستخدم إلا في المنشآت التي فيها أعداد كبيرة من العاملين، كما أنها لا تحدد بالضبط طبيعة الضعف الموجود لدى العامل، حيث أنها تقول فقط أن العامل (س) أفضل من العامل (ص)، وبذلك فإنها لا تعطي فرصة لعلاج وتلافي الضعف.



الشكل (8-2) يمثل منحنى توزيع الموظفين

المجموعة الأولى : ضعيف	10٪
المجموعة الثاني : متوسط	20٪
المجموعة الثالثة : مقبول	40٪
المجموعة الرابعة : جيد	20٪
المجموعة الخامسة : ممتاز	10٪

المدخل الثاني: مدخل المعايير المطلقة والسلوكية والصفات الشخصية:

ويشمل هذا المدخل الطرق التالية:

أ - قائمة معايير التقييم (طريقة التوزيع البياني) **Graphic Rating Scale**

قائمة معايير التقييم تعتبر من أبسط وأكثر الطرق استخداماً لتقييم الأداء، والجدول (8- 3) يبين نموذجاً لهذه القائمة، وبحسب هذه الطريقة يتم تحديد مجموعة من الصفات والخصائص مع شرح مختصر لكل صفة، ثم وضع مقياس أمام كل صفة، على النحو التالي:

ممتاز	جيد جداً	جيد	يحتاج إلى تطوير	ضعيف

وذلك حسب توفر كل من هذه الخصائص في الفرد الخاضع لعملية التقييم، ومن **عيوب هذه الطريقة التحيز الشخصي.**

اسم الموظف:.. اللقب: .... الوظيفة: ....

رقم الموظف: .... القسم: ....

سبب التقييم: سنوي ( ) ترقية ( ) علاوة ( ) نهاية التأهيل ( )

تاريخ بداية العمل في الوظيفة الحالية تاريخ آخر تقييم

عناصر التقييم	قائمة المعايير						
	الوزن	ممتاز	جيد جداً	جيد	تحتاج إلى تطوير	ضعيف	ملاحظات المشرف
الجودة: دقة ومدى قبول العمل المنتج وموافقته للمعايير المحددة							
الكمية: كمية العمل المنتجة خلال فترة من الزمن							
المعرفة بالعمل: المهارات التطبيقية والفنية والنظرية المتعلقة بالعمل							
التعاون: التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين							
الانضباط والدقة: في المواعيد الخاصة بالعمل							
القدرة على اتخاذ القرار: دون العودة إلى المشرفين							

جدول (8-3) يبين نموذج قائمة معايير التقييم

ب - طريقة الأحداث الحرجة: Critical Incident Method

يتطلب هذا الأسلوب من المقيم تحديد عدد من الوقائع والأعمال المهمة [5-10]، ليتولى الفرد الخاضع للتقييم القيام بها وتنفيذها، ويقوم المشرف (المقيم) بمتابعة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد سير أدائه في الوقائع (الأعمال)، ومن ثم يجتمع المشرف مع المرؤوس كل فترة [3 أو 6 أشهر] لمناقشة النتائج المتعلقة بهذه الأحداث (الوقائع) المهمة، ليتم بعد ذلك تحديد نتيجة التقييم، والجدول (8-4) يمثل نموذجاً للأهداف الحرجة بعمل أحد العاملين.

الجدول (8-4) مثال للأهداف الحرجة المتعلقة بعمل مساعد مدير مصنع

الواجبات	الهدف	الوقائع الحرجة
جدولة برامج الإنتاج للمصنع	الاستخدام الكامل للطاقة البشرية والآلات، وإرسال الطلبات في الوقت المحدد	- انخفاض الطلبات الأخيرة بمعدل 10٪ عن الشهر الماضي - زيادة استخدام الآلات بمعدل 20٪ عن الشهر الماضي
الإشراف على شراء المواد الأولية ومراقبة الإنتاج	تخفيض تكاليف التخزين مع الاحتفاظ بمخزون كافٍ لدى المصنع	- زيادة تكاليف التخزين بنسبة 15٪ عن الشهر الماضي. - زيادة الطلبات للأجزاء (المواد) A × B بنسبة 25٪ وتخفيض الطلب على المخزون 30٪
الإشراف على صيانة الآلات	عدم توقف الأعمال بسبب أخطاء فنية (في الماكينة)	- وضع نظام وقائي لصيانة المصنع لمنع توقف المصنع من خلال اكتشاف الأجزاء المعنية.

ويشير الجدول فعلاً إلى أن مساعد مدير المصنع جعل تكاليف التخزين ترتفع بنسبة 15٪، وهذا يعطي مؤشراً إلى أهمية تطوير هذا الجانب، وتتميز هذه الطريقة إلى حد كبير بعدم التحيز الشخصي الذي يظهر في كثير من الطرق الأخرى، وتجبر المشرف على متابعة أداء مرؤوسيه، أما المآخذ على هذه الطريقة فإنها تحتاج إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل المقيمين، ومتابعة دائمة ومستمرة.

ج - التقارير الوصفية: **Descriptive Report**

وفيه يقوم المشرف بكتابة تقرير عن الموظف يتضمن أداءه وجهوده ومهاراته وسلوكه أثناء العمل، وتستخدم هذه التقارير للترقيات، أو منح العلاوات، ومن مزاياها تمتعها بالشفافية، غير أن من عيوبها تأثرها بالأحكام الشخصية والذاتية للمشرف المقيم.

د - طريقة التقرير الحقلي (الميداني) **Field Review**

وهنا يقوم ممثل عن إدارة الموارد البشرية (أو الخبير) بإجراء مقابلات ميدانية مع المدراء والمشرفين في المنظمة، للاستفسار والمناقشة عن أداء مرؤوسيهم، والتأكد من ذلك، ثم يقوم المقيم (إدارة الموارد البشرية أو الخبير) بإعداد قائمة بالعاملين يرتبون فيها بحسب أدائهم، على النحو التالي:

أداء ممتاز **أداء متوسط** **أداء ضعيف**

ومن مزايا هذه الطريقة الحيادية التي تأتي من قبل إدارة الموارد البشرية أو الخبير، إلا أن من عيوبها شعور المديرين والمشرفين بتدخل إدارة الموارد البشرية أو الخبير في تقييم العاملين لديهم، وارتفاع تكاليفها إذا استخدم خبير في عملية التقييم.

المدخل الثالث: طريقة الإدارة بالأهداف The Management by Objective (MBO) Method

وهذه الطريقة تقوم على أساس الاعتماد على النتائج، وليس على أساس الاعتماد على السلوك أو الصفات الخاصة بالعامل، وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات.

- توفر القناعة لدى الإدارة بممارسة هذه الطريقة.
- تحديد ووضع الأهداف من قبل الإدارة، وعرضها على العاملين.
- الدراسة الجماعية للأهداف من قبل المستويات الإدارية المختلفة.
- اللقاء المباشر بين أعضاء الإدارة والعاملين، للتأكد من توفر الموارد وتحديد الفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ.

- عند التنفيذ لابد من المراجعة الدورية للأهداف والخطط، وتحديد مدى التنفيذ.
- إجراء التقييم عند انتهاء الفترة المحددة، من خلال مقارنة ما تم إنجازه من أهداف خلال الفترة مع ما خطط له، وذلك من خلال اللقاء المباشر وجهاً لوجه بين الرئيس والمرؤوسين.
- منح المكافآت في حالة النجاح، واتخاذ الخطوات التصحيحية عند الفشل.

ويوضح الجدول (8- 5) أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف، وذلك في إدارة التسويق.

الجدول (8-5) قائمة تقييم الأداء وفقاً لأسلوب الإدارة بالأهداف

الأهداف المحددة لعام 2002	الهدف	الإنجاز	نسبة الإنجاز
حجم المبيعات	5,000	7,000	٪140
عدد العملاء الجدد	40	35	٪ 87.50
انخفاض شكاوي الزبائن	25	23	٪ 92
تخفيض تكاليف التسويق	70,000	80,000	٪114

هذا وتتميز هذه الطريقة بالموضوعية، وإن كانت تحتاج إلى مجهود إضافي من الإدارة في وضع أهداف محددة وواضحة ومقبولة من المرؤوسين.

ثانياً: الصعوبات المرتبطة بتقييم الأداء:

هناك مجموعة من الصعوبات التي تقلل من فعالية طرق وأدوات التقييم التي □قمنا باستعراضها، ومن هذه الصعوبات

1. عدم وضوح المعايير	1. Unclear- Standards
2. تأثير الهالة	2. Halo Effect
3. النزعة نحو الوسطية	3. Central. Tendency
4. الليونة والتشدد	4. Leniency and Strictness
5. التحيز	5. Bias
6. التأثر بالأداء الحديث	6. Recent Events
7. التأثر بالمنصب الإداري للموظف	7. Managerial Influence

وفيما يلي توضيح لهذه الصعوبات:

1) عدم وضوح المعايير:

هناك بعض المفاهيم التي يختلف الناس في تفسيرها ، فلو عدنا إلى طريقة التقييم المسمى بـ "قائمة معايير التقييم" ونظرنا إلى المصطلحات الموجودة فيها ، مثل "كمية الأداء"، وجودة الأداء " الإبداع" ممتاز، جيد ، مناسب، وضعيف، فإننا سنجد أن هذه المصطلحات ذات مفاهيم ومعاني نسبية ، يفسرها البعض بمعنى، ويفسرها الآخرون بمعنى آخر.

فقد يفهم أحد المقيمين "جودة الأداء الممتازة" بأنها أداء مطابق للمواصفات بنسبة 100٪، بينما آخر قد يرى أن الجودة الممتازة تتوافق مع المواصفات بنسبة 90٪ فما فوق... وهكذا.

2) تأثير الهالة:

ويقصد بتأثير الهالة أن المقيم يتأثر في تقييمه للمرؤوس بصفة معينة يتصف بها المرؤوس، وتؤثر بشكل كبير على المقيم (مثل صفة الصدق)، ومن ثم تطغى على تقديره للصفات الأخرى مهما كان أداؤه فيها.

3) النزعة نحو الوسطية:

وتعتبر من السلبيات الشائعة ، حيث أن عدداً من الرؤساء والمشرفين يميلون إلى إعطاء تقديرات متوسطة ، وذلك تهرباً من انتقادات غالبية موظفيهم.

4) الليونة والتشدد:

وتحدث هذه المشكلة عندما يلجأ الرئيس أو المشرف إلى إعطاء التابعين له إما درجات عالية جداً أو درجات ضعيفة جداً.

5) التحيز:

وتوجد هذه المشكلة عندما يتأثر المقيم في تقييمه لمرءوسه بجنس المرؤوس أو دينه أو عمره أو لونه أو حتى هيئته.

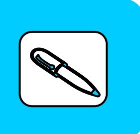
6) التأثر بالأداء الحديث للمرؤوس:

بعض المقيمين يضعون تقييمهم بناء على ما يتذكرونه من أحداث جديدة لمرؤوسيهم ولا يعودون إلى الأحداث السابقة ، وهذا لا يعطي فكرة واضحة عن حقيقة الأداء خلال الفترة الكاملة (سنة مثلاً).

7) **التأثر بالمنصب الإداري للموظف:**

بعض المقيمين يتأثرون في تقييمهم بالمناصب الإدارية التي يشغلها مرؤوسوهم، فإذا كان المرؤوسون يشغلون مناصب إدارية مهمة، فإنهم ينالون تقديراً عالياً.

تدريب (3)



عزيزي الدارس، بعد أن تناولنا الصعوبات التي تصاحب عملية تقييم الأداء قم بتحديد الوسائل والطرق التي تمكننا من التغلب على هذه الصعوبات.

ثالثاً: الجهة المسئولة عن تقييم الأداء:

بالرغم من أن الدور الرئيسي لعملية تقييم أداء العاملين يجب أن يقوم به المسئول المباشر، إلا أن هناك جهات أخرى يمكنها أن تلعب دوراً في تقييم أداء العاملين.

وفيما يلي عرض للأطراف التي يمكنها القيام بعملية التقييم:

- المسئول (المشرف) المباشر — Immediate supervisor
- التقييم من خلال الزملاء — using Par Appraisals
- التقييم من خلال اللجان — Rating Committees
- التقييم الذاتي — Self Rating
- تقييم الموظف لمشرفه — Appraisal by subordinates
- التقييم المتعدد الأطراف — 360 Degree Feedback

وفيما يلي توضيح مختصر لكل طرف من هذه الأطراف:

- **المسئول (المشرف) المباشر:**

قيام المسئول المباشر بعملية التقييم يمثل الأساس والأكثر إقناعاً وشيوعاً في معظم أنظمة التقييم، حيث أن المسئول المباشر يكون أكثر التصاقاً ومعرفة بأداء موظفيه، وحتى يتم تلافي عيوب السلطة غير المحدودة التي قد يمارسها

الرئيس، فقد اقترح البعض ضرورة مراجعة الرئيس لمسئوله الأعلى للتشاور في عملية التقييم، والذي قد يناقش المرؤوس في عملية التقييم عند الحاجة.

- **التقييم من خلال الزملاء:**

ويعتبر من الأساليب النادرة جداً في عملية التقييم، غير أن تقييم الزملاء لبعضهم البعض قد يقود إلى التعرف إلى بعض العناصر التي يمكن أن يكون لها مستقبل قيادي في المنظمات، بسبب أن النظراء (الزملاء) لديهم معلومات كافية عن سلوك بعضهم البعض، تؤهلهم للقيام بعملية التقييم.

- **التقييم من خلال اللجان:**

كثير من المنظمات تستخدم اللجان في عمليات التقييم، وتتكون اللجان عادة من المسئول المباشر وثلاثة إلى أربعة مشرفين آخرين.

- **التقييم الذاتي:**

يستخدم هذا التقييم عادة إلى جانب تقييم المسئول المباشر للموظف، غير أن عيوبه المبالغة في تقييم الذات.

- **تقييم الموظف لمشرفه:**

بعض من المنظمات الآن تجعل المرؤوسين يقومون بتقييم رؤسائهم، وخاصة في المنظمات ذات الطبيعة الحساسة، كالمستشفيات، ومن مشاكل هذه الطريقة تعارضها مع مبدأ تسلسل الرئاسة من أعلى لأسفل، كما أن الرؤساء يعترضون على قيام المرؤوسين بذلك، إضافة إلى أن بعض المرؤوسين يعارضون ذلك.

- **التقييم المتعدد الأطراف:**

وهنا يتم تجميع معلومات عن الموظف من قبل العديد من الأطراف الذين يتعاملون معه، بغرض تقييمه، ومن هذه الأطراف الرئيس المباشر، والزملاء، والعملاء الداخليين والخارجيين، ونتائج هذا التقييم تستخدم بغرض رسم برامج للتدريب والتطوير أكثر منها بغرض زيادة المستحقات.

ه- توقيت التقييم (متى يتم التقييم):

ليس هناك فاصل زمني مثالي بين كل عملية تقييم وأخرى، غير أن هذه الفترة يجب أن تكون معقولة، بحيث لا تكون طويلة [أكثر من سنة مثلاً]، أو قصيرة أقل من [3 أشهر]، لأن طول المدة يعني عدم القدرة على متابعة أي تغيرات، سواء كانت سلبية أو إيجابية في الحياة الوظيفية للعامل، كما أن قصر الفترة

الزمنية بين كل تقييم وآخر يسبب التعب للرؤساء، إضافة إلى أن الفترة القصيرة لا يحدث خلالها تغير كبير في كفاءة وسلوك الموظف تبرر القيام بالتقييم.

الخطوة الثالثة: مناقشة نتائج التقييم:

التوجه العام بين الكثير من الكتاب والمدراء هو جعل نتائج التقييم علنية، لما للعلنية من مزايا عدة من أهمها:

- تعرف الموظف على عناصر القوة والضعف في أدائه، وبالتالي تقوية عناصر القوة، ومعالجة عناصر الضعف.
- إعلان النتائج يتيح الفرصة للعاملين لمناقشتها مع رؤسائهم، وهذا يتيح له فرصة لمعرفة الحقيقة والاقتناع بها ويزيل الشك لديهم حول عدالة التقييم.

هذا وجعل نتائج التقييم علنية يجب أن يتم في إطار آلية معينة تسمى بمقابلة التقييم **(The Appraisal Interview)**، فما هي إذن مقابلة التقييم.

أ - **مقابلة مناقشة نتائج التقييم:** **The Appraisal Interview**

- **المفهوم:**

هي عبارة عن مقابلة يراجع فيها المشرف مع المرؤوس نتائج التقييم، ويضعان معاً خطة لمعالجة عناصر الضعف وتقوية عناصر القوة. وهناك ثلاثة أنواع من مقابلات مناقشة نتائج التقييم، لكل منها أهدافها الخاصة:

- **النوع الأول** من المقابلات يكون فيها **أداء المرؤوس [مَرْضياً عنه]، والمرؤوس مرشح للترقية**، وهذه تمثل أسهل أنواع المقابلات، والهدف من هذه المقابلة يكون وضع خطط للتطوير والتدريب في المجال المهني والعلمي، بهدف التحرك لشغل الوظيفة الجديدة.
- **النوع الثاني** من المقابلات يكون فيها أداء المرؤوس **[مَرْضياً عنه]، ولكنه غير مرشح للترقية**، والهدف من المقابلة هنا ليس وضع خطة للتطوير والتدريب للموظف، كما هو الحال في المقابلة الأولى، ولكن الهدف هو المحافظة على الأداء الحالي المقبول، ولتحقيق المحافظة على الأداء الحالي فإن المنظمة تعرض على الموظف مكافأة، أو تمنحه زيادة في بعض الصلاحيات الخاصة بوظيفته.

- **النوع الثالث** من المقابلات يكون فيها **أداء المرؤوس [غير مرضيٍ عنه]**، والهدف من المقابلة هنا وضع خطة للتصحيح.

ب - كيفية الإعداد لمقابلة مناقشة نتائج التقييم:

هناك ثلاثة أمور لابد من القيام بها للإعداد لمقابلة مناقشة نتائج التقييم:

- اجمع وادرس التوصيف الوظيفي للوظيفة التي يشغلها الموظف، ثم قارن أداءه بها، وراجع أيضاً ملفات الموظف التي تحتوي على النتائج السابقة لتقييم الموظف.
- امنح الموظف فرصة أسبوع لمراجعة الوصف الوظيفي للوظيفة التي يشغلها، ومراجعة أدائه، وتجهيز تعليقاته وتحليلاته.
- اختيار الوقت والمكان المناسب للطرفين لإجراء المقابلة، وتأكد من أن المقابلة أعطيت الوقت الكافي، وأجريت (تمت) في جو مناسب، من الهدوء وعدم المقاطعة من قبل الزوار، أو المكالمات التلفونية.

جـ - كيفية تنفيذ مقابلة مناقشة نتائج التقييم: **How to Conduct The Interview**

هناك أربعة أشياء لابد من أخذها في الاعتبار لتنفيذ هذه المقابلة:

- كن مباشراً ودقيقاً في كلامك:

تحدث عن حقائق مأخوذة من واقع العمل، مثل الحديث عن الغياب عن العمل، سجل الجودة، تقارير المراجعة، الفاقد، سجل الإنتاجية، الوقت الضائع في العمل، رقابة وتخفيض التكاليف، عدد الأخطاء، مقابلة التكاليف الفعلية بالتكاليف المعيارية، ملاحظات العملاء، مستويات المخزون، وتقارير إصابات العمل أو الحوادث... إلخ.

- لا تعط المقابلة بعداً شخصياً:

مثلاً لا تقل للموظف: "كنت بطيئاً في إعداد التقارير المطلوبة منك"، ولكن بدلاً من ذلك حاول مقارنة أداء العامل بالمعايير المحددة سلفاً لأداء العمل، وبالتالي عليك أن تقول له: "أن هذه التقارير كان يمكن أداؤها خلال عشرة أيام "، وهكذا.

- **شجع الموظف على الحديث:**

استمع باهتمام لما يقوله الموظف، اسأله مثلاً: "ما هو رأيك ..؟، كيف يمكن تطوير الوضع ..؟"، استخدم معه تعبيرات مثل "واصل الحديث، تحدث باستفاضة".

- **تأكد أن الموظف قد ترك المقابلة وهو مدرك بشكل واضح للقضايا التي مارسها بشكل صحيح، والقضايا التي مارسها بشكل غير صحيح**، واتفق معه قبل أن يذهب، كيف يمكن تطوير الأمور ومتى، وقم بتطوير خطة تنفيذية Action Plan تبين الخطوات، والنتائج المتوقعة عن كل خطوة.

2 -3 إدارة الأداء: Performance Management

مفهوم إدارة الأداء:

بعد تناولنا موضوع تقييم الأداء، والذي يركز بشكل أساسي على إعطاء معلومات مستمرة للعاملين عن مستوى أدائهم السابق في العمل، ليتم على أساسه وضع خطط للعاملين لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم.

نتناول فيما يلي مفهوم إدارة الأداء، فما هو المقصود بإدارة الأداء؟.

يقصد بإدارة الأداء: مجمل الإجراءات التي تُصمم لتطوير أداء المنظمة وفرق العمل والأفراد فيها، والتي توضع وتنفذ من قبل المدراء التنفيذيين.

فإدارة الأداء إذن تعتبر مفهوماً أوسع وأشمل من تقييم الأداء، حيث **أن تقييم الأداء يركز فقط على أداء الأفراد، وإعطائهم معلومات عن مستوى أدائهم السابق في العمل، وكيفية تطويره، بينما إدارة الأداء تركز الاهتمام ليس فقط على أداء الأفراد، وإنما أيضاً على أداء فرق العمل والمنظمة ككل.**

وما دفع المدراء والخبراء إلى التركيز والتوجه إلى إدارة الأداء- وعدم الاكتفاء بتقييم الأداء - هو الجدل القائم بأن نظم تقييم الأداء لا تخلق حافزاً لدى العاملين، ولا تؤدي إلى تطوير أعمالهم، كما أنها قد تسبب خلافات بين المشرفين والتابعين لهم، تقود إلى صراع بينهم، كما أن تقييم أداء الأفراد يرتكز أساساً على قياس صفات شخصية لدى الإنسان، كالأمانة، وروح الفريق، والتعاون... إلخ، والإنسان بطبعه يكره أن يُقيم من خلال هذه الصفات والسلوكيات، إضافة إلى ذلك فإن أداء الإنسان لا يرتبط فقط بالحوافز التي يحصل عليها الفرد بسبب نتائج

التقييم، ولكن أداءه مرتبط - إضافة إلى ذلك - بالتدريب الذي يحصل عليه، ونظام الاتصال السائد في المنظمة، وطبيعة الإشراف، والعلاقة بالزملاء... إلخ.

ولكن وبالرغم من هذه الانتقادات الموجهة لنظام تقييم الأداء، فإن البديل ليس بإلغاء هذا النظام، ولكن بالتعامل معه كجزء من نظام إدارة الأداء، والذي يهتم بأداء الفرد، وأداء فريق العمل، وأداء المنظمة، للحصول على أفضل نتائج من كل طرف.

وتستخدم "إدارة الأداء" مجموعة من الطرق التي تسمح بتطوير الأداء، وهذه الطرق تشمل إضافة إلى طرق تقييم الأداء التي سبق دراستها، بناء الفريق، حلقات الجودة، إدارة الجودة الشاملة... إلخ، والتي يمكن دراستها في مواضيع أخرى.

ويتمتع نظام "إدارة الأداء" بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- وجود علاقة قوية بين إدارة الأداء وأهداف المنظمة.
- وجود علاقة قوية بين إدارة الأداء والتوصيف الوظيفي.
- إجراءات تقييم واضحة وموضوعية.
- التقييم المستمر للأداء.
- الربط الواضح بين التقييم ونظام الدفع.
- التركيز على خطط تنمية الأفراد.

أسئلة التقويم الذاتي (2)

?

1- ما هي خصائص المعايير الجيدة؟.

2- هناك طرق عدة لتقييم أداء العاملين منها - طريقة ترتيب العاملين - طريقة التوزيع الإجباري - طريقة التدرج البياني- طريقة الأحداث الحرجة- التقارير الوصفية، والمطلوب تعريف كل طريقة من هذه الطرق؟.

3- هناك صعوبات عدة مرتبطة بتقييم الأداء عددها ثم اشرحها؟.

4- ناقش الجهات المسئولة عن تقييم الأداء؟.

5- عرف المقصود بمقابلة التقييم، وحدد أنواعها مع الشرح؟.

6- ناقش مفهوم "إدارة الأداء" والفرق بينه وبين تقييم الأداء؟.

عزيزي الدارس: تعيش المنظمات اليوم في بيئة متغيرة وغير مستقرة، وحتى تستطيع هذه المنظمات أن تجاري هذه التغيرات المستمرة بدرجة جيدة تكفي لتحقيق الكفاءة والفاعلية في أدائها، فإن قيامها فقط بتدريب العاملين وتطوير الإداريين ليس كافياً - بعد أن ثبت ذلك - بل لابد للمنظمة (وفي مقدمتها إدارة الموارد البشرية) من العمل على إحداث نوع من التطوير المستمر، (الكلي أو الجزئي) في أهدافها وسياساتها وأنظمتها ولوائحها وقوانينها وطبيعة العلاقات داخلها، وإجراءات وأساليب العمل فيها، وهذا التطوير الذي نقصده هنا هو ما يسمى في الأدب الإداري (التطوير التنظيمي)، وهو ما سيكوِّن موضوع عرضنا في هذا الفصل، فما هو إذن التطوير التنظيمي؟.

3 -1 مفهوم التطوير التنظيمي:

هو عبارة عن نشاط أو عملية مخططة تدار ضمن أسس معينة، بغرض إحداث تغير في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة، مثل: القوى العاملة، والبناء (الهيكل) التنظيمي، القيم، السلوكيات، ثقافة المنظمة، وأساليب العمل المتبعة، حتى تستطيع المنظمة التفاعل مع البيئة الخارجية بكل أبعادها بكفاءة وفاعلية.

وبذلك يمكن القول أن التطوير التنظيمي عبارة **عن عمل مخطط يهدف إلى إحداث تغير كلي أو جزئي في الجوانب البشرية والمادية، والنظم...إلخ، بغرض جعل المنظمة قادرة على التفاعل مع البيئة الخارجية بطريقة كفؤة وفعالة لتحقيق أهدافها.**

ومن تعريفنا للتطوير التنظيمي يمكن استخلاص ما يلي:

- التطوير التنظيمي هو تغير مخطط له وطويل المدى، لأن تأثيره لا يقتصر على عام أو عامين.
- التطوير التنظيمي قد يكون شاملاً لجميع مكونات المنظمة، وقد يقتصر أحياناً على أجزاء منها، بحسب الظروف والمعطيات.
- التطوير التنظيمي قد يحتاج لخبرات خارجية للقيام به، وأحياناً يحتاج إلى الجمع بين الخبرات الداخلية والخارجية.

- أن التطوير التنظيمي يعتمد على مدخل النظم System-Approach، بمعنى أن إحداث أي تغير في جانب معين لابد أن يؤثر على الجوانب الأخرى في المنظمة، فإذا أحدثنا تغيراً في الجوانب الإنتاجية، فإن هذا بالضرورة سيؤثر على بقية الجوانب، البشرية، والتسويقية، والمشتريات، والمخازن.
- التطوير التنظيمي عملية تشخيصية وتنفيذية، فلا يصح الاكتفاء بالتشخيص للقضايا والمشاكل، بل لابد من اتباع عملية التشخيص بتنفيذ كل ما يلزم لإحداث التطوير.

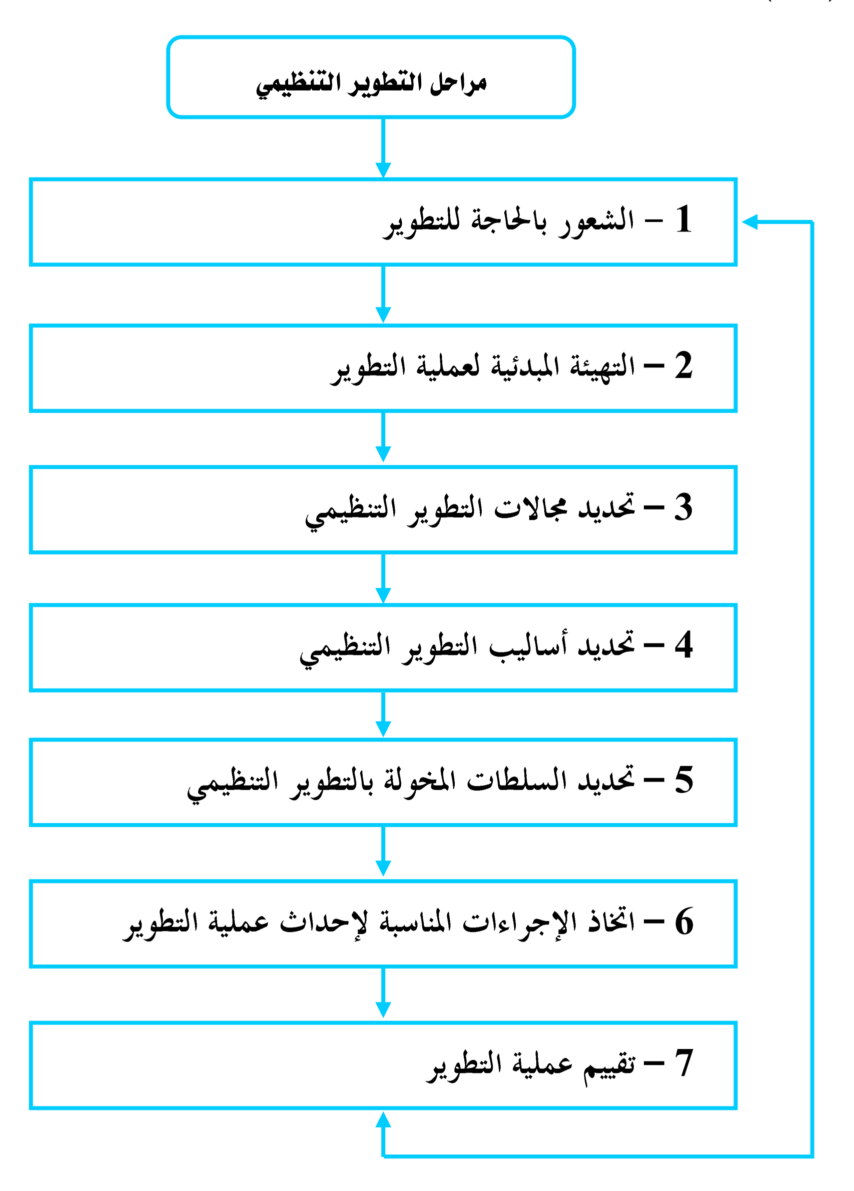
3 -2 أهداف التطوير التنظيمي:

تتبلور أهداف التطوير التنظيمي في الآتي:

- تطوير قيم وثقافة المنظمة.
- تطوير سلوك الأفراد وأساليبهم، بشكل يخدم أهداف المنظمة.
- إحداث التطوير للهياكل التنظيمية، والإجراءات، واللوائح، بشكل يحقق كفاءة وفعالية المنظمة.

3 -3 خطوات (مراحل) التطوير التنظيمي:

تمر عملية التطوير التنظيمي (O.D) بمراحل عدة يمكن، تلخيصها في الشكل (3-8)



الشكل (3-8): يلخص خطوات (مراحل) التطوير التنظيمي

أولاً: الشعور بالحاجة للتطوير:

إن الملاحظات المستمرة لسير الأعمال في المنظمة، ونتائج تقويم الأداء فيها، والتقارير والمؤشرات المالية والإنتاجية، والتغيرات البيئية الخارجية، تمثل البداية لمعرفة مدى الحاجة إلى التطوير التنظيمي، حيث أن هذه الملاحظات ونتائج التقييم قد تشير إلى وجود خلل في جزء معين من أجزاء المنظمة، كالسياسات المتبعة، أو التكنولوجيا المستخدمة، أو الهيكل التنظيمي، أو اللوائح والقوانين، أو انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، مما يترتب عليه كثرة الاستقالات، والشكاوى، والغياب، وبالتالي فإن الإحساس بالحاجة إلى التطوير يدفع المنظمة للبدء بالتهيئة والتحضير لعملية تطوير فعاليتها.

ثانياً: التهيئة لعملية التطوير:

دائماً ما يكون التغيير محل جدل، ومصدر خوف لدى الكثيرين لأن التغيير في النهاية يرتبط بالمستقبل وبمصالح أطراف موجودة، وقد يؤدي هذا التغيير إلى التأثير عليها بشكل أو بآخر، وفي إطار التطوير التنظيمي لابد من تحديد القوى المساندة والقوى المعارضة لعملية التطوير، وأسباب كل طرف، ودرجة فعاليته، ليتم على ضوئه تحديد الأساليب المناسبة لإقناع الأطراف المعارضة، وتعزيز القوى المساندة، ومن الأساليب التي يمكن استخدامها هنا، طمأنة العاملين بأن عملية التطوير لن تؤثر على مصالحهم، وإعطاؤهم فرصة للمشاركة في تدارس أوضاع المنظمة للارتقاء بها، وتوضيح فوائد التطوير عليهم، وتحسين وسائل الاتصال بهم لتوعيتهم بأهمية التطوير، وأخيراً تحسين نمط القيادة ونظم الحوافز، مما يشجعهم على تقبل التطوير ودعمه.

دائماً ما يكون التغيير محل جدل، ومصدر خوف لدى الكثيرين لأن التغيير في النهاية يرتبط بالمستقبل وبمصالح أطراف موجودة، وقد يؤدي هذا التغيير إلى التأثير عليها بشكل أو بآخر،

ثالثاً: تحديد مجالات التطوير التنظيمي:

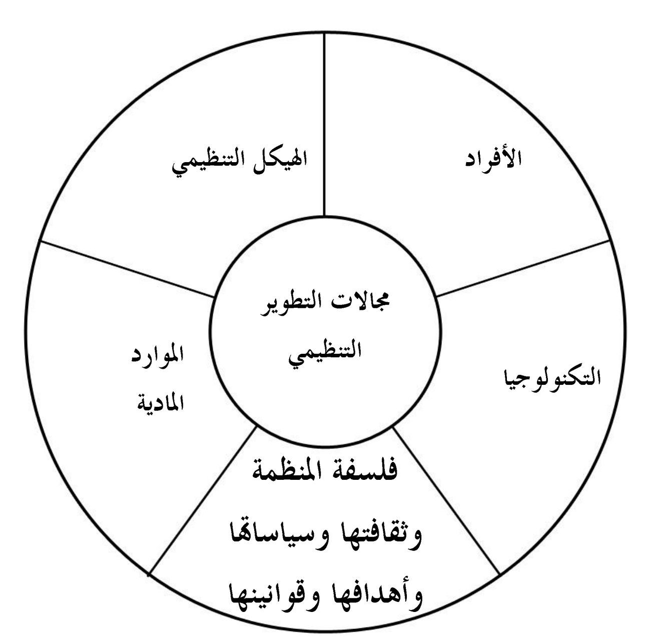
التطوير التنظيمي من حيث المبدأ يشمل جميع أجزاء المنظمة، ولا يمكن حصره على جزء واستبعاد أجزاء أخرى، ومع ذلك يمكن تحديد أهم مجالات التطوير، والمبينة بالشكل (8-4) كما يلي:

- ثقافة المنظمة ورسالتها وأهدافها وسياساتها.
- مجلس الإدارة والعاملين.
- الهياكل التنظيمية.
- وظائف المنظمة والتوصيف الوظيفي.

- العناصر القانونية [قوانين - أنظمة - لوائح - تعليمات].
- العلاقات الداخلية في المنظمة، سواء كانت أفقية أو رأسية.
- التكنولوجيا المستخدمة، أي إجراءات وأساليب العمل.

أي أن مجالات التغير تشمل:

- الأفراد كماً وكيفاً، من حيث زيادة العدد وتخفيضه، والاهتمام بتدريب العاملين وتأهيلهم.
- التكنولوجيا: استحداث طرق جديدة للعمل، كاستخدام الحاسوب مثلاً.
- الموارد المادية: آلات ومعدات ومباني.
- ثقافة المنظمة وقيمها وأهدافها وسياساتها وقوانينها ولوائحها.
- الهياكل التنظيمية -من حيث نوعها، تقسيم العمل، نطاق الإشراف.



الشكل (8-4) يبين مجالات التطوير التنظيمي

رابعاً: تحديد أساليب التطوير التنظيمي:

هناك أساليب عدة لتحقيق التطوير التنظيمي، مثل الإدارة بالأهداف، والإثراء الوظيفي، وتدريب الحساسية، وبناء الفريق، والتدريب على الشبكة الإدارية، وغيرها.

وفيما يلي توضيح موجز لهذه الأساليب:

أ - الإدارة بالأهداف: Management by Objective (M.B.O)

وتقوم الإدارة بالأهداف على فرضية المشاركة في اتخاذ القرار، حيث تعمل الإدارة على إشراك جميع العاملين - ما أمكن - في تحديد الأهداف والاستراتيجيات ووضع القرارات وتحديد النتائج المتوقعة، والعمل سوياً لتحقيق هذه الأهداف، ومن مزايا الإدارة بالأهداف تركيزها على النتائج وليس على النوايا الحسنة، ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، بسبب مشاركتهم في تحديد الأهداف، وهذه المشاركة تقود بالضرورة بسبب تعدد الآراء وتنوعها إلى المساهمة في التطوير التنظيمي.

ب - تدريب الحساسية:

يهدف تدريب الحساسية إلى خلق الثقة والأمانة بين المشاركين، ويساعد على فهم بعضهم البعض بشكل جيد، وجوهر هذا التدريب هو قيام المشاركين بالتعليق بحرية كاملة على سلوك وتصرفات بعضهم البعض، دون تردد أو حساسية، ودور المدرب هنا يكون حيادياً، ويقتصر على التنظيم.

ج - نشاطات التشخيص: Diagnostic Activities

في هذا الأسلوب يستخدم المدراء طريقة الاستبيان والمقابلات والاجتماعات لتشخيص الوضع الحالي للمنظمة، والنتيجة من التشخيص هو تحديد مجموعة من الإجراءات والأساليب تستخدم لمعالجة وتصحيح المشاكل.

د - بناء الفريق: Team-Building

وهنا يقوم الخبير بجمع المعلومات والبيانات عن مشاكل قطاع معين من قطاعات المنشاة (قطاع التسويق - الإنتاج أو المالي)، مثل التأخير في إنجاز الأعمال، أو الصراعات، ثم يتم بعد ذلك جمع مدير هذا القطاع مع جميع موظفيه في حلقة عمل، بحضور الخبير المدرب، في جو تسوده المصارحة والرغبة في تحسين الأداء،

وبالإمكـان أيضـاً مناقشـة قضـايا أخـرى مختلفـة تثـار في النقـاش، مثـل تحديـد الأهداف والصلاحيات... إلخ.

خامساً: تحديد السلطات المخولة بالتطوير التنظيمي:

يقصد هنا بسلطة التطوير التنظيمي تلك الجهة التي تتولى عملية التطوير، وتكون مسئولة عنه، وهناك بدائل عدة للقيام بهذا الدور:

- **الإدارة الوسطى:**

ويمكن أن تلعب دوراً أساسياً في عملية التطوير التنظيمي لسببين أساسين هما:

- الإدارة الوسطى تمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا والمباشرة، وتمتلك دراية ومعرفة أكبر بهاتين الإدارتين وبأسلوب تفكير كل منهما .
- الإدارة الوسطى بحكم طبيعتها تدار من قبل مهنيين ومختصين في الجانب الإنتاجي والمالي والإداري... إلخ، لذلك فإنها تشكل المكان الذي تلتقي عنده كافة المعلومات، وبذلك فإن الإدارة الوسطى تمثل مستودعاً للبيانات والمعلومات لما يدور في المنظمة، مما يجعلها قادرة على المشاركة الفعالة في عملية التطوير. غير أن هذا الأمر مرهون بإعطائها الصلاحيات للعب دور كبير في عملية التطوير التنظيمي.

- **الإدارة العليا:**

يعتبر دورها هاماً ومؤثراً، باعتبار أنها هي التي تضع السياسات والخطط، والتي تمتلك حق الاختيار والتعين وتوزيع الحوافز والتفويض، فإذا كانت هذه السلطة تمتلك الكفاءة وتؤمن باللامركزية، فإنها ستلعب ومن خلال التنسيق مع الإدارة الوسطى دوراً كبيراً في تطوير المنظمة، وفي كل الأحوال يمكن الاستعانة بخبرات خارجية كاستشاريين، إذا كان هناك حاجة لذلك.

سادساً: اتخاذ الإجراءات المناسبة لإحداث عملية التطوير:

ويتم ذلك من خلال إصدار القرارات المناسبة لإحداث عملية التطوير، وهنا لابد من اختيار التوقيت والكيفية المناسبة لإصدار هذه القرارات.

سابعاً: تقييم عملية التطوير:

من خلال عملية المتابعة المستمرة يمكن تحديد مدى تطبيق القرارات المتعلقة بعملية التطوير، وتحديد أي انحرافات، ومعرفة أسبابها، وتقديم المعالجات المناسبة لها، ونتائج التقييم تمثل معلومات مرتدة، يستفاد منها في إعادة تقييم عملية التطوير التنظيمي.

أسئلة التقويم الذاتي (4)

?

1- عرف مفهوم التطوير التنظيمي؟.
2- عدد فقط خطوات (مراحل) التطوير التنظيمي؟.
3- حدد وناقش مجالات التطوير التنظيمي؟.
4- اشرح بالتفصيل أساليب التطوير التنظيمي؟.

4- الخلاصة

عزيزي الدارس: عرضنا في هذه الوحدة مجموعة من القضايا الأساسية:

- تقييم الأداء عملية ضرورية لقياس حسن الاختيار، وجودة التدريب، وإمكانات وقدرات العاملين، من خلاله معرفة درجة إتقان العامل للأعمال المنوطة به، ومدى التزامه واحترامه لسلوكيات العمل ونظمه والنتائج التي حققها في عمله، ويتم ذلك من خلال مقارنة النتائج المحققة بالمعايير المحددة سلفاً، و تتكون عملية تقييم الأداء كم ثلاث خطوات، **الخطوة الأولى** : تتمثل في وضع معايير الأداء، **والخطوة الثانية** : تقييم الأداء الحقيقي للعاملين، وعند هذه النقطة ناقشنا الطرق (المداخل) المستخدمة في عملية التقييم، **الخطوة الثالثة** : مناقشة نتائج التقييم، والتي هي عبارة عن مقابلة يراجع فيها المشرف مع المرؤوس نتائج التقييم ويضعان معاً خطة لمعالجة عناصر الضعف وتقوية عناصر القوة، وهناك ثلاثة أنواع من هذه المقابلات، كما تم مناقشة كيفية الإعداد لمقابلة التقييم وكيفية تنفيذها في نهاية القسم الاول من هذه الوحدة تم مناقشة **مفهوم إدارة الأداء**، والذي يعرف بأنه مُجمل الإجراءات التي تصمم لتطوير أداء المنظمة وفرق العمل والأفراد فيها، والتي توضع وتنفذ من قبل المدراء التنفيذيين، وبذلك فإن إدارة الأداء تعتبر مفهوماً أوسع أو أشمل من مفهوم تقييم الأداء.
- ناقشنا في القسم الثاني **التطوير التنظيمي** وعرفنا أنه عبارة عن نشاط أو عملية مخططة تدار ضمن أسس معينة، بغرض إحداث تغيير في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة، مثل القوى العاملة، الهيكل التنظيمي، وأساليب العمل...الخ.عرفنا أيضا أن عملية التطوير التنظيمي تمر بعدة مراحل، **المرحلة الأولى** الشعور بالحاجة للتطوير، **والمرحلة الثانية** التهيئة لعملية التطوير، **والمرحلة الثالثة** تحديد مجالات التطوير، والتي تشمل الأفراد، التكنولوجيا، الموارد المادية، الهيكل التنظيمي، فلسفة المنظمة، ثقافتها، أهدافها، سياساتها، وقوانينها، **المرحلة الرابعة** تحديد أساليب التطوير التنظيمي، والتي من أهمها الإدارة بالأهداف، تدريب الحساسية، نشاطات التشخيص، وبناء الفريق، **المرحلة الخامسة** تحديد السلطات (الجهات) المخولة بالتطوير التنظيمي، وتشمل الإدارتين الوسطى والعليا، **والمرحلة السادسة** اتخاذ الإجراءات المناسبة لإحداث عملية التطوير، **والمرحلة السابعة** والأخيرة تقييم عملية التطوير.

5-إجابات التدريبات

تدريب(1)

أهداف ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

1 - تحسين الأداء الحالي:

حيث أنه ومن خلال التعرف على نتائج التقييم يتم وضع خطط مناسبة للقيام بتحسين وتطوير أداء العاملين الذي يعكس أثره على أداء المنظمة ككل.

2 - تعريف العاملين بنتائج أعمالهم:

عن فترة معينة، وأن هذه النتائج سيترتب عليها قرارات تؤثر على مستقبلهم في العمل، كقرارات الترقية والفصل.

3 - تحفيز العاملين:

إن وجود نظام لتقييم الأداء يشعر العاملين بأن أداءهم الجيد سيكون محل تقدير من المنظمة، وبالتالي يحفزهم هذا لمزيد من العمل والأداء الجيد.

4 - الكشف عن الحاجات التدريبية:

حيث يساعد التقييم على تحديد الوظائف التي تحتاج إلى برامج تدريبية.

5 - التقييم يقيس مدى نجاح سياسات الاختيار والتدريب.

6 - التعرف على الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم، بهدف تعينهم في الوظائف المهمة.

7 - تستخدم نتائج تقييم الأداء في تحديد:

- القرارات المتعلقة بالترقية.
- القرارات المتعلقة بصرف العلاوات السنوية.
- القرارات المتعلقة بصرف المكافآت التشجيعية.
- القرارات المتعلقة بالفصل.

8 - نتائج التقييم تستخدم كأداة لخلق روح التنافس بين العاملين .

تدريب(2)

خصائص معايير الأداء الجيدة:

حتى تكون المعايير التي نستخدمها في قياس الأداء جيدة، وتخدم الغرض الذي وجدت من أجله، لأبد أن تتسم بمجموعة من الصفات والخصائص، والتي من أهمها:

- عند اختيار هذه المعايير **لابد من العودة إلى الوصف الوظيفي، وشروط شغل الوظائف**، للتعرف على مسئوليات وواجبات الوظيفة، بحيث تعد هذه المسئوليات والواجبات المصدر الأول لوضع المعايير التي سنستخدمها كأساس لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب.
- **استخدام أكبر عدد ممكن من المعايير عند تقييم الأداء:**
بمعنى أنه لابد من استخدام معايير الكمية، والجودة، ومعايير السلوك، مثل التعاون مع الزملاء والزبائن، ومعايير الصفات الشخصية مثل الصدق والأمانة، حتى يتضمن التقييم كل الجوانب الوظيفية، ولا يحسن الاقتصار على معيار واحد أو معايير قليلة العدد، حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.
- **إعطاء المعايير أوزاناً مختلفة:** بحيث يعكس وزن المعيار أهميته في النشاط، فإذا كنا نقيم شخصاً يمارس عملاً إدارياً، فإننا نعطي وزناً أعلى لعامل القدرة على اتخاذ القرار، وإذا كنا نقيم عامل إنتاج، فإننا نعطي كمية الإنتاج وزناً أعلى وهكذا.
- **وضوح أهداف المعايير:** لابد أن تكون أهداف المعايير واضحة ومحددة

تدريب(3):

كيفية التعامل مع مشاكل تقييم الأداء:

وسائل تحول أو على الأقل تخفف من تأثير هذه المشاكل على العاملين وعلى المنظمة بشكل عام، وقد أقترح الباحثون مجموعة من المعالجات، من أهمها:

- الإقرار بوجود بعض المشاكل المتعلقة بالتقييم، باعتبار الاعتراف بوجود المشاكل البداية الطبيعية لمعالجتها.
- اختيار الطريقة المناسبة للتقييم، فلكل طريقة مزاياها وعيوبها، فمثلاً قد تكون طريقة سلم التدرج البياني، وطريقة الترتيب مناسبتين للتطبيق في حالة

مقارنـة أداء العـاملين ببعضـهم، لتحديـد مـن سـيأخذ الترقيـة، بينمـا تكـون طريقـة الترتيـب سـبباً في الشـعور بـالمرارة عنـد اسـتخدامها كـأداة للتقيـيم إذا كـان أداء العـاملين في مسـتويات متقاربـة، وعمومـاً فـإن تفضـيل طريقـة علـى أخرى يتوقف على الهدف من استخدام الطريقة، وتكـلفة إعدادها وتنفيذها، وسهولة فهمها.

- تـدريب الرؤسـاء المشـرفين علـى عمليـة التقيـيم، للتقليـل مـن أخطـاء الهالـة، والتحيز، والتأثر بالمنصب الإداري، والنـزعة نحو الوسطية.
- استخدام أكثر من طريقة في عملية التقييم، وذلك بحسب طبيعة العمل، فقد تستخدم طريقة لتقييم عمال الإنتاج تختلف عن طريقه التقييم للإداريين.
- لابد من توفر علاقة التعاون والود بين الرئيس والمرؤوس، وأن يتفهم كلٌ منهم مسؤوليات ودور الآخر.
- إعطاء الموظفين حق التظلم من نتائج قياس وتقييم الأداء.
- مقارنـة تقـديرات المقـيم بالتقـديرات السـابقة للأفـراد أنفسـهم الـذين قـام بتقييمهم، لتحديد أوجه الاختلاف والاتفاق، وما إذا كان لها ما يبررها.

6-المصطلحات

التطوير التنظيمي	**Organizational Development (O.D)**
تقييم أداء العاملين	**Employee Performance Appraisal**

7- التعيينات

أ- ضع علامة(✓) أمام العبارة ة الصحيحة وعلامة(✗) أمام العبارة الخاطئة في كل مما يأتي:

1. عملية التقييم لا تتم إلا بعد أن يكون الفرد قد أمضى فترة من الزمن في العمل.
2. التقييم يشمل الإدارات الوسطى والتنفيذية فقط.
3. يقصد بمعيار الأداء المستويات المستهدفة من الأداء التي تستخدم كأساس للتقييم.
4. طريقة الأحداث الحرجة تعتبر إحدى طرق مدخل المقارنة بين العاملين.
5. تقييم الأداء الفعلي للعامل هي الخطوة الأولى في عملية التقييم للأداء.
6. يعتبر مفهوم إدارة الأداء أوسع وأشمل من مفهوم تقييم الأداء.
7. التغيير التنظيمي هو تغيير مخطط له قصير المدى .
8. الاستقالات وكثرة الشكاوي والغياب من الأسباب التي تدفع المنظمة إلى التغيير التنظيمي.
9. نادراً ما يكون التغيير التنظيمي مصدر خوف لدى بعض العاملين.
10. التطوير التنظيمي لا تختلف عن التطوير الإداري.

ب- أسئلة الاختيار المتعدد:

اختر الإجابة الصحيحة من العبارات الآتية:

(1). من أهم مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء جميع ما يأتي عدا :

أ. تحسين الأداء الحالي. ب. تعريف العاملين بنتائج أعمالهم.

ج. زيادة الأجور والمرتبات. ج. قياس مدى نجاح سياسات الاختيار والتعيين

(2). تستخدم نتائج الأداء في تحديد القرارات المتعلقة:

أ. الترقية. ب. الفصل. ج. العلاوات السنوية. د. كل ما سبق

(3).من المعايير السنوية التي تستخدم في تقييم الأداء ما يأتي عدا:

أ. كمية الإنتاج. ب. الالتزام بمواعيد العمل.

ج. قيادة المرؤوسين.   د. معالجة شكاوي الزبائن.

(4).من أهم عيوبها أنها لا تستخدم إلا في المنشأة التي فيها أعداد كبيرة من العاملين:

أ. طريقة ترتيب العاملين.   ب. طريقة المقارنة بين العاملين.

ج. طريقة التوزيع الإجباري.

(5).من أهم الصعوبات التي تقلل من فاعلية طرق وأدوات التقييم ما يأتي عدا:

أ. عدم وضوح المعايير.   ب. تأثير الهالة.

ج. عدم وجود مختصين.   د. التأثر بالمنصب الإداري للموظف.

(6).جوهر هذا التدريب هو قيام المشاركين بالتعليق بحرية كاملة على تصرفات بعضهم البعض:

أ. الإدارة بالأهداف.   ب. بناء الفريق   ج. تدريب الحساسية. د.المحاكاة

إجابات التعيينات:

أ. أسئلة الصواب والخطأ

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
الإجابة	✓	✕	✓	✕	✕	✓	✕	✕	✕	✕

ب. أسئلة الاختيار المتعدد:-

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6
الإجابة الصحيحة	ج	د	أ	ج	ج	ج

المراجـــع:

أولاً : المراجع العربية :

1. د. أحمد ماهر "**إدارة الموارد البشرية**" الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ص.ب 35، الإبراهيمية، الطبعة الثالثة، 1996م
2. د. أحمد صقر "**إدارة القوى العاملة**" الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983م.
3. د. جميل أحمد توفيق "**إدارة الأعمال**" مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986م.
4. د. حمود عبد الله صالح عقلان "**إدارة الموارد البشرية**" مدخل قيمي، دار الشوكاني للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء الطبعة الأولى، 1997م.
5. د. حنا ناصر "**إدارة الموارد البشرية**" دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، (2001م).
6. د. راوية محمد حسن "**إدارة الموارد البشرية**" المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (1999م).
7. د. سهيلة محمد عباس "**إدارة الموارد البشرية**" دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى 1999م.
8. د. صالح عودة سعيد "**إدارة الأفراد**" الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994م.
9. د. عبد الله السنفي، د. منصور العريقي "**مبادئ إدارة الأعمال**" دار الشوكاني، صنعاء، اليمن، (2000م).
10. د.عبد المعطي محمد عساف "**السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة**" دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999م
11. د. عمر وصفي عقيلي "**إدارة القوى العاملة**" دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996م.
12. د. عمر وصفي وآخرون "**وظائف منظمات الأعمال**" دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996م.
13. د. عبد الباري درة "**الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات منهج علمي تحليلي**" المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1994م

14. د. فؤاد محمد عبد المنعم الجميعي "**الأسس النظرية والتطبيقية لوظائف إدارة الأفراد**" جامعة الموصل، 1987م.
15. د. محمد صالح الحناوي وآخرون "**السلوك التنظيمي**" الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997م.
16. د. مدني عبد القادر علاقي "**إدارة الموارد البشرية**" المنهج الحديث في إدارة الأفراد، مكتبة دار زهران، 1997م.
17. د. مهدي حسن زويلف "**إدارة الأفراد**" مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996م.
18. الجمهورية اليمنية، وزارة الخدمة المدنية، الجريدة الرسمية، العدد السادس، 31/مارس، 1992م.
19. الجمهورية اليمنية، وزارة الخدمة المدنية، الجريدة الرسمية، العدد السابع عشر، 15/ سبتمبر، 1992م.

ثانياً : المراجع الأجنبية :

1- Dessler Gary. **Human Resources management** U.S.A 7th ed Prentice, upper saddle River New Jersey 07458.
2- Foot, Margaret and Hook Caroline,(1996). **Introducing human resource management** Produced by Longman Singapore publishers (pte) Ltd.
3- Griffin, Ricky W. (1993). **Management** 4th ed Houghton Mifflin Company.




UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
١٩٩٤م
١٤١٤هـ
وقل رب
زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا